

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS**

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO
DA ORGANIZAÇÃO**
– O CASO DA SOCIEDADE CABO-VERDIANA DE TABACOS, S.A. –

Reni Reina Ramos Delgado

Mindelo - Junho de 2011

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO

– O CASO DA SOCIEDADE CABO-VERDIANA DE TABACOS, S.A. –

Reni Reina Ramos Delgado

ORIENTADORA: Dra. Vera Zego

Mindelo - Junho de 2011

*“Tenha coragem. Vá em frente.
Determinação, coragem e
autoconfiança são factores decisivos
para o sucesso. Não importa quais
sejam os obstáculos e as
dificuldades. Se estamos
de um inabalável determinação
Conseguiremos superá-los
Independentemente das devemos ser
sempre humildes,
recatados e despidos de orgulho”.*

Dalai Lama

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha mãe Hermita,
a minha irmã Evolorena, sem ela, tão cedo
não terminaria os meus estudo
e ao meu filho Rúben pela compreensão,
apoio e incentivo em muitos momentos,
durante a realização desta monografia.*

AGRADECIMENTOS

Concluída esta importante fase da minha formação, é indispensável agradecer àqueles que contribuíram, de forma directa e indirecta, para sua realização.

À Deus, por me ter concedido a oportunidade e a coragem de iniciar esta caminhada.

A minha mãe Hermita, aos meus irmãos e em especial a Evolorena, porque sem ela não seria possível a terminação do curso tão cedo, pelo carinho e apoio que me cederam, principalmente nos momentos de maiores inquietações.

Registo também com apreço a orientação valiosa da Dra. Vera Zego, que sempre se mostrou disponível para os conselhos e contribuições necessárias à conclusão deste trabalho.

Gostaria de agradecer à Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, S.A., em especial a Dra. Paula Rosário chefe de Departamento dos Recursos Humanos, por ter disponibilizado a empresa para aplicação dos questionários, sem as quais não seria possível a realização deste trabalho.

À todos o meu muitíssimo obrigada!

RESUMO

Este trabalho trata de algumas variáveis inerentes à motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho e do incentivo dos colaboradores no processo produtivo, que conduz à resultados positivos.

Mediante pesquisa realizada na empresa Sociedade Cabo-Verdiana de Tabacos, SA na região do Mindelo, pretende-se mostrar a importância da criação de um ambiente propício à motivação que gere, consequentemente, inovação nas organizações.

Em relação à apresentação dos resultados da pesquisa, optou-se por dar maior ênfase à importância da motivação dos trabalhadores dentro das empresas como fonte de inovação. No entanto, os factos aqui relatados mostram efectivamente a inexistência de um processo motivacional que não incentiva os colaboradores da organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Motivação.

ABSTRACT

This article discusses some of the variables inherent in the motivation of individuals in the workplace and encouraging employees in the production process, leading to positive results.

Through a research organization in the oil industry in the area of Mindelo is intended to show the importance of creating an environment conducive to motivation that manages hence innovation in organizations.

Regarding the presentation of search results, we chose to give greater emphasis to the importance of employee motivation within companies as a source of innovation. However the facts reported here show the lack of an effective motivational process that does not encourage the employees of the organization.

Keywords: Organizational Climate, Motivation.

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE GRÁFICOS.....	XI
LISTA DE ANEXOS	XII
INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Justificação do tema.....	2
1.2. Objectivos do trabalho.....	2
1.3. Objecto de estudo	2
1.4. Estrutura do trabalho	3
1.5. Metodologia.....	3
1.6. Utilidade Esperada.....	3
2.ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1. Breve história sobre a motivação	4
2.2. DEFINIÇÃO.....	7
2.3. GESTÃO DE PESSOAS	8
2.4. Motivação intrínseca e motivação extrínseca.....	9
2.5. A Motivação no Contexto Organizacional	9

2.6.	CICLO MOTIVACIONAL	10
2.7.	PRINCIPAIS TEORIAS	11
2.7.1.	TEORIAS DE CONTEÚDO	12
2.7.1.1.	A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	12
2.7.1.2.	A teoria dos dois factores de Herzberg.....	14
2.7.1.3.	A teoria das necessidades adquiridas de McClelland.....	16
2.7.1.4.	A teoria ERC de Alderfer	17
2.7.1.5.	A teoria X e Y de McGregor	17
2.7.2.	TEORIAS DE PROCESSO	18
2.7.2.1.	A teoria da equidade de Adams	18
2.7.2.2.	A teoria Motivacional de Vroom.....	19
2.7.2.3.	A teoria da expectativa de Lawler III.....	20
2.8.	Motivação e Satisfação no Trabalho.....	22
2.9.	Liderança	23
2.9.1.	Características do Líder.....	23
2.9.2.	Função de quem lidera	24
3.	METODOLOGIA.....	25
3.1.	Método de investigação	25

3.2. Recolha de dados de investigação	25
3.3. Método de selecção da Amostra	25
3.4. Análise de dados	26
4. ESTUDO DE CASO: “Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA”	27
4.1. História.....	27
4.2. Localização	28
4.3. Apresentação da empresa.....	28
4.3.1. Identificação	28
4.3.2. Objectivo	29
4.3.3. Portfólio dos produtos	29
CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
CONCLUSÃO	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
Bibliografia	38
Anexos	39

LISTA DE ABREVIATURAS

ERC – Existência, Relacionamento, Crescimento

SA – Sociedade Anónima

SCT – Sociedade Cabo-verdiano de Tabacos

SPSS -Statistical Package for the Social Sciences

LISTA DE FIGURAS

FIGURE 1: MODELO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO	8
FIGURA 2: AS ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL, ENVOLVENDO A SATISFAÇÃO DE UMA NECESSIDADE.	10
FIGURA 3: ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL ENVOLVENDO A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES	11
FIGURA 4: PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW	13
FIGURE 5: TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBER	15
FIGURA 6: DIFERENTES PRESSUPOSTOS DA TEORIA X Y	18
FIGURA 7: OS TRÊS FACTORES DA MOTIVAÇÃO PARA PRODUZIR.	20
FIGURA 8: TEORIA DA EXPECTAÇÃO.....	21
FIGURE 9: FOTO DA SCT, S	28

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: SEXO DOS FUNCIONÁRIOS	39
GRÁFICO 2: IDADE DOS FUNCIONÁRIOS	39
GRÁFICO 3: ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO	40
GRÁFICO 4: RECONHECIMENTO PELO TRABALHO EXECUTADO.....	40
GRÁFICO 5: COMUNICAÇÃO ENTRE O SUPERIOR E O SUBORDINADO	41
GRÁFICO 6: COLABORADORES INFORMADOS.....	41
GRÁFICO 7: AUTONOMIA PARA MELHORAR E CRITICAR O TRABALHO	42
GRÁFICO 8: BENEFÍCIOS OFERECIDOS	42
GRÁFICO 9: SALÁRIO ACTUAL	43
GRÁFICO 10: REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	43
GRÁFICO 11: RELACIONAMENTO DAS PESSOAS DA SUA EQUIPA	44
GRÁFICO 12: RELACIONAMENTO COM COLEGAS FAVORECE O TRABALHO.....	44
GRÁFICO 13: TRABALHO EM EQUIPA	45
GRÁFICO 14: FACTOR IMPORTANTE PARA QUE HAJA TRABALHO EM EQUIPA.....	45
GRÁFICO 15: CULTURA ORGANIZACIONAL	46
GRÁFICO 16: O AMBIENTE NA EXECUÇÃO DO TRABALHO.....	46
GRÁFICO 17: DESEMPENHO NO TRABALHO	47
GRÁFICO 18: SEGURANÇA FÍSICA	47
GRÁFICO 19: COMO SENTE EM TRABALHAR NA EMPRESA	48
GRÁFICO 20: QUAL DAS FACTORES MAIS MOTIVA	48

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: GRÁFICOS	39
ANEXO 2: AMOSTRA	49
ANEXO 3: QUESTIONÁRIO	50

1. INTRODUÇÃO

Administrar pessoas e mantê-las motivadas para atingir os objectivos da organização, é sem dúvida, o grande objectivo dos líderes da actualidade. Hoje dia, de nada adianta ter grande empresa, com grandes investimentos, com bons produtos, com instalações excelentes, com alta tecnologia se os funcionários estiverem desmotivados nas equipas, se os funcionários não estiverem alinhados com os objectivos da empresa.

Com a chegada da globalização e avanço tecnológico, aumento da competitividade entre as empresas, custos de contratação, formação e processo de automação industrial, a exigência do melhor desempenho de seus colaboradores está cada vez maior.

Por esse motivo, as empresas estão sempre buscando alternativas que motivem seus colaboradores, com o intuito de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais.

Por ser o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços para o alcance de metas, a motivação se tornou fundamental para as organizações. Conhecer meios de manter as equipas motivadas a realizar seu trabalho é buscar qualidade, sucesso e lucro.

Neste contexto, a organização se renova e capacita as pessoas que trabalham nela a se manterem motivadas frente aos desafios do mercado através da formação que renovam os conhecimentos e informações não só relacionados ao trabalho, mas também a vida pessoal.

O trabalho pretende demonstrar o grau de motivação dos funcionários, tendentes de pessoas físicas, da empresa e responder a um questionário com o propósito de ver se os funcionários estão ou não motivados, quais as razões que os motivam e se o ambiente organizacional é favorável.

Por fim, analisar-se-á os resultados obtidos com o propósito de contribuir com a organização estudada, sugerindo a melhor forma para gerir o seu maior activo, as pessoas.

1.1. Justificação do tema

O presente trabalho tem como objectivo esclarecer, dentro do contexto organizacional, a importância da motivação. Busca-se, também, enfatizar o quanto às organizações estão preocupadas com a satisfação dos seus colaboradores no ambiente de trabalho.

1.2. Objectivos do trabalho

O presente trabalho visa detectar os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, avaliando o nível de motivação dos colaboradores da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA., bem como os resultados positivos ou negativos que a motivação poderá trazer para a empresa.

Pretende-se avaliar não somente os factores, mas principalmente detectar possíveis falhas existentes no processo organizacional como um todo, o que pode levar a empresa a ser penalizada com resultados aquém do esperado, tendo em vista o nível de motivação entre seus colaboradores. Tem ainda como objectivos específicos os seguintes pontos:

- Calcular o grau de importância de cada um dos factores motivacionais;
- Identificar os factores mais importantes na motivação do sector, e ver se o funcionário se considera motivado e valorizado;
- Avaliar a importância x desempenho dos factores motivacionais, e analisar o grau de desempenho do sector;

1.3. Objecto de estudo

Com este estudo pretende-se, confirmar ou não a pergunta de partida:

“De que forma a motivação influencia o processo produtivo das organizações”?

Hipótese Básica: Fazendo um estudo, de forma que proporcione as empresas a conhecer a real situação do grau da satisfação dos seus colaboradores e fazer previsões para eventuais situações futura.

Hipótese secundária: Se os colaboradores não estiverem motivados, então, difícil será o ambiente de trabalho que de certa forma vão contribuir para obtenção de uma estrutura financeira desequilibrada a longo prazo. Por isso temos que fazer uma análise para ver que medidas adoptar, para garantir estabilidade necessária a obtenção de uma forte competitividade, máxima rentabilidade e ao mesmo tempo assegurar sua permanência e crescimento.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em 4 capítulos. No primeiro capítulo é parte introdutória justificamos e contextualizamos a escolha do tema e ainda indicamos a estrutura do trabalho. No segundo referimos a aspectos teóricos relativo a motivação, as principais teorias motivacionais. No terceiro capítulo identificamos o procedimento metodológico utilizado neste trabalho e por fim no quarto capítulo, o estudo de um caso onde pretendemos afunilar e relacionar os conceitos dos capítulos anteriores com um exemplo completo no mercado.

1.5. Metodologia

O trabalho baseia-se em pesquisa bibliográfica, análise da literatura já publicada em forma de livros, revistas, e informações disponibilizada na Internet. Obtenção de ideias e sugestões junto de pessoas com conhecimentos na área, através de conversas com especialistas na área, com o objectivo de esclarecer alguns conceitos, de forma a ter uma visão mais ampla do tema que baseia a minha pesquisa. Sendo que o objectivo principal deste trabalho consiste em evidenciar até que ponto os trabalhadores estão motivadas para a execução do cargo, escolhemos como principal metodologia a Pesquisa Estudo de Caso específico da Sociedade Cabo-verdiana de tabacos S.A para devida ilustração. A análise da Empresa será feita com base na pesquisa em documentos arquivados e questionários.

1.6. Utilidade Esperada

A nível académico, espera-se que este trabalho possa gerar um conjunto de dados ou informações para os interessados aprofundarem seus conhecimentos teóricos e prático.

Fornece também, uma base técnica para a comunidade profissional que queira conhecer as ferramentas a usar, de modo a manter os colaboradores sempre motivados com vista a obterem maiores resultados económicos e financeiros, gerando maior competitividade.

Estimular as empresas em geral e tentar ampliar a visão sobre o processo motivacional.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Breve história sobre a motivação

De acordo com Bergamini (1997), o interesse pela motivação humana pode ser observado já nas obras dos primeiros pensadores da humanidade.

Quando se retrocede no tempo, descobre-se que já nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, representados pelos filósofos, havia a preocupação de explicar e conhecer o comportamento do ser humano. Tais inquietações podem ser consideradas como indícios de que desde o tempo dos primeiros sábios da humanidade o interesse pela motivação humana e suas formas de manifestação realmente já existia, embora tenha aparecido sob outras denominações.

Apesar dessas inquietações, a preocupação com o comportamento humano no trabalho levou muito tempo até chegar às organizações. É Bergamini (1997) quem novamente afirma:

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um facto bastante recente.

Foi somente durante a Revolução Industrial que vieram os investimentos cada vez mais pesados na produção, com o objectivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Bergamini, (1997)

As punições foram deixadas de lado, porém permanecia o ambiente de medo nas empresas.

Segundo Marras (2000), os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador. De acordo com ele, as pessoas eram levadas a fazer coisas apenas para obterem mais dinheiro e que deveriam ser controladas para que o trabalho rendesse o máximo possível.

Além da abordagem científica de Taylor, o início do século XX também viu surgir a teoria clássica (1906) e burocrática (1909).

O precursor da primeira foi Henri Fayol, que acreditava ser as funções da gerência (Prever, Comandar, Organizar, Coordenar, Controlar) aplicáveis em todos os tipos de organização, focando seus estudos na unidade do comando, na autoridade e na responsabilidade. Em função disso, sofreu críticas por ser considerada uma abordagem manipuladora.

A abordagem burocrática foi idealizada por Max Weber:

Ele achava que a burocracia era a forma mais eficiente de administração, porque operava em uma base hierárquica geralmente aceita sem estar sujeita a caprichos pessoais e com o aval de especialistas. (KWASNICKA, 2003)

Por volta de 1930 Elton Mayo, professor de Harvard, e sua equipa estudaram as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, Chicago. Descobriu-se que o grupo pesquisado aumentava a produtividade independente da melhoria ou não das condições de trabalho, mas sim da atenção dada a ele por seus superiores. Mayo concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos factores emocionais ou comportamentais, contrariando assim a visão da administração científica de Taylor. Esse estudo ficou conhecido como "Efeito Hawthorne".

Surgia aí a abordagem das relações humanas na administração de empresas, procurando entender o comportamento humano nas organizações e por meio desse entendimento aumentar a produtividade.

De acordo com Kwasnicka (2003):

A força da escuridão que via a organização como máquina foi substituída pela força da luz, em meados do século XX, com ênfase nas pessoas, acomodações, delegação de autoridade, autonomia e confiança. Começava a era de os psicólogos cuidarem da administração e surgiu o que se chamou de Psicologia Industrial.

Com a abordagem das relações humanas, surgiram as teorias da motivação, que podem ser divididas em intrínseca e extrínseca.

A primeira afirma que a motivação está ligada ao que queremos da vida, é um conceito abstracto e tem sentido apenas individualmente. É algo endógeno, originado no interior dos indivíduos. Nesse sentido, estar motivado é sentir-se bem com aquilo que é realizado: o prazer é obtido na actividade. Conforme essa teoria, a motivação não é um produto acabado, e sim um processo que se configura a cada momento, visto que nasce das necessidades interiores de cada um e que estas se renovam e se alteram continuamente. Também de acordo com ela, não se pode afirmar que as organizações motivam seus colaboradores. O que elas podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação, criar um clima em que as pessoas se sintam motivadas a empreender e fazer o necessário.

Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

Chiavenato (1995) vai além:

“(...) é óbvio que as pessoas são diferentes no que tange á motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objectivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.”

Seguindo a mesma linha de pensamento, Marras (2000) diz que *“cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos e que essas forças afectam directamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.”*

As teorias da motivação extrínseca, ao contrário das intrínsecas, pressupõem que o comportamento humano pode ser planeado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Para essas teorias, motivação é sinónimo de condicionamento. Bergamini, (1997).

Ou seja, a motivação seria baseada em factores externos, tais como uma recompensa ou uma forma de evitar um castigo.

A motivação extrínseca surge das consequências e dos incentivos ambientais (por exemplo, alimento, dinheiro). Em vez do indivíduo participar de uma actividade com o propósito de experimentar as satisfações inerentes que ela pode proporcionar (como ocorre no caso da motivação intrínseca), a motivação extrínseca surge de alguma consequência distinta da actividade em si.

Estar motivado, nessa acepção, é estar condicionado ao resultado da tarefa realizada: o prazer não está na actividade, mas na consequência da actividade.

Independentemente das teorias, o que se deve ter em mente é que se trata de pessoas e seu comportamento nem sempre é previsível. Intrínseca ou extrinsecamente, a verdadeira motivação só é efectivamente conseguida quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objectivos de vida, tanto dentro da empresa quanto fora dela.

2.2. DEFINIÇÃO

“A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz”. Maximiano (1997)

“Motivação refere-se as forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento”. Chiavenato (2006)

2.3. GESTÃO DE PESSOAS

A forma como as pessoas são vistas dentro da organização sofreu uma grande modificação nos últimos anos, passando de simples funcionários, recursos humanos da organização, para parceiros das organizações. Neste sentido de parceria e na era actual, ou seja, a era de conhecimento, observa-se que o grande diferencial para as organizações serem bem sucedidas é o nível motivacional das pessoas que ali actuam Chiavenato (1999).

Porém, segundo o autor, não é somente as organizações que precisam das pessoas, as pessoas também necessitam das organizações onde actuam para atingir seus objectivos pessoais e profissionais, estas procuram: crescimento pessoal, serem bem sucedidas, e cada vez mais crescer dentro da organização.

Existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. *O comportamento é causado por estímulos internos e externos.* Existem uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influenciem decisivamente no comportamento das pessoas.
2. *O comportamento é motivado,* ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientada e dirigida para algum objectivo.
3. *O comportamento é orientado para objectivos.* Em todo o comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para dignar os motivos do comportamento.

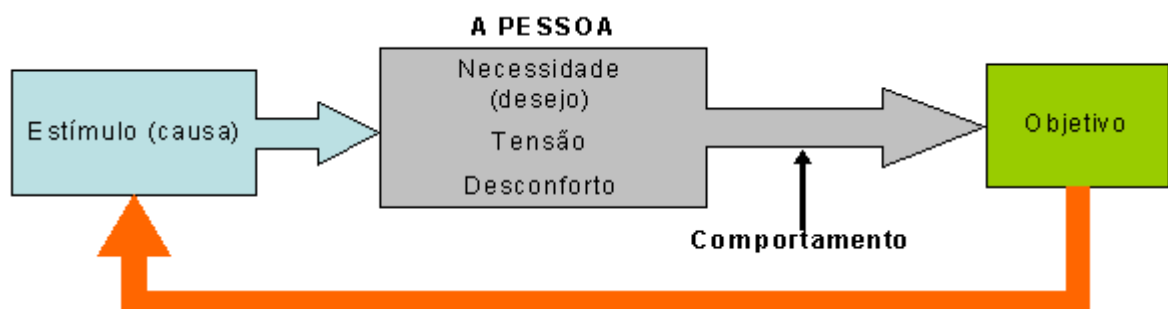


Figure 1: Modelo básico da motivação

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004

Embora o modelo básico de motivação acima seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado pode variar indefinidamente, pois dependem da percepção do estímulo, das necessidades, e da cognição de cada pessoa.

2.4. Motivação intrínseca e motivação extrínseca

Outro conceito que influenciou o estudo da motivação foi a diferenciação entre motivação intrínseca e extrínseca. Enquanto a primeira refere-se à motivação gerada por necessidades e motivos da pessoa, a motivação extrínseca refere-se à motivação gerada por processos de reforço e punição. No entanto é falso dizer, que a motivação extrínseca é fruto da acção do ambiente e a intrínseca à da pessoa, porque, como se verá, a motivação é sempre fruto de uma interacção entre a pessoa e o ambiente. Importante também é observar que os dois tipos de motivação podem aparecer mesclados, como, por exemplo, quando a pessoa estuda um tema que a interessa (motivação intrínseca) e consegue com isso uma boa nota (reforço: motivação extrínseca)

2.5. A Motivação no Contexto Organizacional

O clima organizacional

Na visão de Chiavenato (2004), o conceito de Clima Organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes, podendo ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos da organização que provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes.

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas extremamente complexos, elas revelam-se compostas de actividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, inter-grupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional.

As organizações operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias para alcançar resultados diferentes. Tudo isso faz com que as organizações apresentem uma

incrível diversidade, criando sua própria cultura ou clima, com seus próprios impedimentos, costumes e crenças.

2.6. CICLO MOTIVACIONAL

Segundo Chiavenato o ciclo motivacional inicia com o surgimento de uma necessidade; esta é uma força dinâmica, que persiste e provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou acção, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, que é a sua forma de ajustamento ao ambiente. Estas são as etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade:

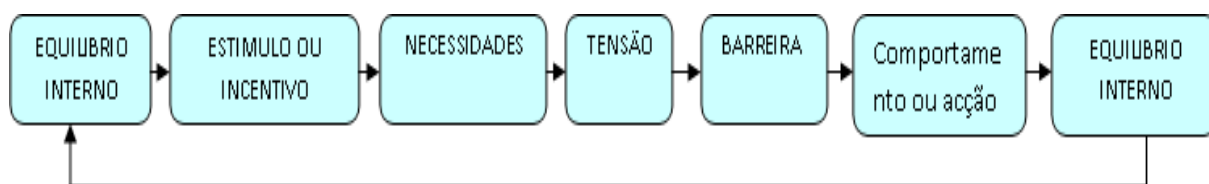


Figura 2: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004

Porém o ciclo motivacional, a necessidade nem sempre pode ser satisfeito. Pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada (ou seja, transferida para outro objecto, pessoa ou situação). No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade elabora uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Quando não é encontrada a saída adequada, a tensão, represada no organismo, procura um meio indirecto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, apatia, tensão emocional, indiferença) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insónia, repercussões cardíacas ou digestivas).

Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isso se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

Assim, o ciclo motivacional com frustração ou compensação pode ser apresentado da seguinte forma:

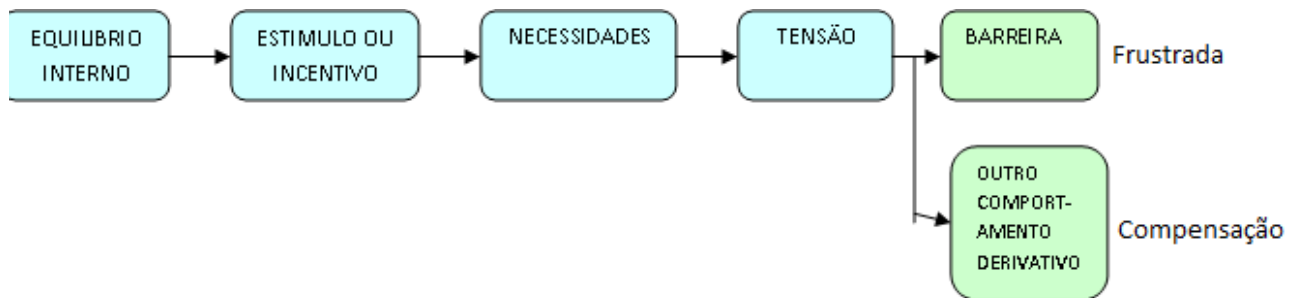


Figura 3: Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação das necessidades

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004

Quando a necessidade não é satisfeita, e não sucedido as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira, a necessidade será transferida ou compensada. Logo a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

2.7. PRINCIPAIS TEORIAS

Como mencionado anteriormente, uma forma de dividir as teorias motivacionais é entre extrínsecas (comportamentalistas), e intrínsecas (cognitivas¹). Ambas fundamentam-se no princípio de que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento (hedonismo), sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno. Ao se sentir desconfortável, surgirá nas pessoas um estado de tensão que permanecerá até que a sensação de prazer seja novamente estabelecida. É a busca dessa sensação que as motivará.

¹ Cognição representa aquilo que as pessoas sabem sobre si mesma e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa envolve os seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura e processo fisiológica, por suas necessidades, por suas experiências anteriores.

O que diferencia uma teoria de outra é que enquanto os comportamentalistas acreditam que a necessidade que conduz a motivação está fora da pessoa, nasce de factores extrínsecos, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, sendo a necessidade gerada internamente conforme suas representações.

Os comportamentalistas acreditam ser possível e necessário aprender a motivar os outros, enquanto os cognitivistas acreditam que ninguém jamais pode motivar quem quer que seja, uma vez que as acções humanas são espontâneas, tendo como origem suas impulsões interiores.

Outra forma de divisão conhecida é a que faz distinção em relação ao objecto de estudo da motivação: de conteúdo e de processo. A primeira estuda "o que" motiva o comportamento humano e a segunda estuda "como" o comportamento humano é motivado.

As principais teorias são descritas abaixo de acordo com esta divisão, já que uma mesma teoria pode ter componentes extrínsecos e intrínsecos, a exemplo de Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

2.7.1. TEORIAS DE CONTEÚDO

2.7.1.1. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow (1954) citado por Marras (2002) sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios, definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança e necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto-realização.

Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. No nível inferior encontra-se as *necessidades fisiológicas* (fome, sede, sono, sexo). Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das *necessidades de segurança* (defesa, protecção, salário, casa própria, seguro, saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto á protecção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das *necessidades sociais* (relacionamento, amor,

pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das **necessidades de estima** (auto-estima, reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontra-se as **necessidades de auto-realização**. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal.

De acordo com Maslow citado por Chiavenato (1999), à medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Se, por exemplo, tenho fome, vou tratar de atender essa necessidade, não importa a posição na pirâmide onde me encontre.

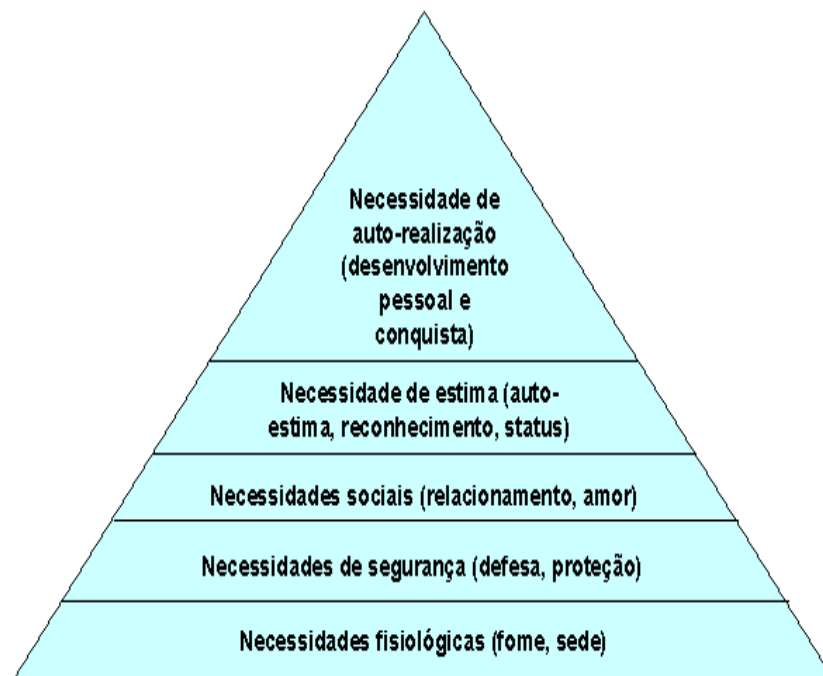


Figura 4: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Uma das críticas feitas à teoria das necessidades de Maslow é que, além de não ter sofrido "*praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática*" Bergamini, (1997), ela desconsidera o facto de que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

Algumas culturas, como a japonesa, colocariam as necessidades sociais na base da hierarquia. (...) Por outro lado, é plausível que, por exemplo, algumas pessoas tenham fortes sentimentos de insegurança, o ressentimento de usufruírem situação financeira que a outros deixaria muito confortáveis. Também é possível que um artista passe horas a fio sem se alimentar, desafiado a completar sua obra.

2.7.1.2. A teoria dos dois factores de Herzberg

Na década de 1960, Frederick Herzberg citado por Chiavenato (1995) focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois factores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiénicos e os motivacionais.

Factores higiénicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, são extrínsecos a ela. Estes factores, quando presentes, deixam de causar insatisfação mas não garantem que as pessoas fiquem satisfeitas. No entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação é o que afirma Bergamini (1997):

“(...) é bom que se diga, logo de início, que factores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para busca-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva”.

Conforme Chiavenato (1995), a expressão “higiene” serve exactamente para reflectir seu carácter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis. Entre tais factores, podem ser destacados:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com os superiores;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relação com os colegas;
- Benefícios sociais;
- Modelo de gestão.

Factores motivacionais são intrínsecos. Referem-se aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento, ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Estes factores estão relacionados com as necessidades secundárias da pirâmide de Maslow.

Ainda conforme Chiavenato (1995), o termo “motivação” envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Podem ser destacados:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Ampliação ou enriquecimento do cargo.



Figure 5: Teoria dos dois factores de Herzber

Fonte: Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Chiavenato (1995) afirma que:

De acordo com Herzberg, é possível um empregado estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, ele pode estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, mas verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional ao ver uma carta elogiosa de um cliente afixada no quadro de avisos da sala de funcionários.

Para esse autor, identificar os factores higiénicos e motivacionais é a base para definir a motivação do colaborador. Ele reconheceu que cada um enfrenta uma situação de vida diversa e possui seu próprio conjunto de prioridades, mas estava convencido de que o dinheiro não era o principal motivo que fazia os colaboradores permanecerem em uma empresa durante certo período de tempo.

A teoria de Herzberg também tem sofrido críticas, pois algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação aos outros. Satisfação ou insatisfação, nesse caso, passa a ser uma questão de ego. Além disso, Chiavenato (1995) critica essa teoria por "basear -se em uma pesquisa de pequena amostra e fazer generalizações a partir dela".

2.7.1.3. A teoria das necessidades adquiridas de McClelland

Também na década de 1960, David McClelland citado por Robins (2002) tomou como eixo, assim como Maslow, a questão das necessidades e as identificou como sendo três: poder, afiliação e realização. A diferença entre essa teoria e a de Maslow é que McClelland diz que tais necessidades podem ser aprendidas, não nascemos com elas: são adquiridas socialmente.

Poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência. **Afiliação** diz respeito ao que Maslow chamou de afecto, relacionar-se cordial e afectuosamente. **Realização** é relativo á auto-estima e á auto-realização.

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (auto-estima).

Esses motivos têm relação íntima á resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio, tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos factores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

2.7.1.4. A teoria ERC de Alderfer

Clayton Alderfer, em 1969, reduziu os cinco níveis da pirâmide de Maslow para apenas três níveis de necessidades de motivação, que denominou teoria ERC:

- ***Necessidades de existência (E)***: o desejo de bem-estar fisiológico e as exigências materiais necessárias à existência;
- ***Necessidades de relacionamento (R)***: o desejo de satisfação das relações interpessoais e interação social;
- ***Necessidades de crescimento (C)***: o desejo internalizado de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

Esta teoria se assemelha à teoria de Abraham Maslow, reduzindo a três os níveis de necessidades. Entretanto, diferencia-se quanto à flexibilidade existente nas escalas, ou seja, pode haver a migração de uma escala para outra sem que as anteriores estejam completamente satisfeitas.

Assim como a teoria de Maslow, a teoria de Alderfer também carece de maneiras de mensurá-la.

2.7.1.5. A teoria X e Y de McGregor

Esta teoria de Douglas McGregor citado por Robbins (2002), surgida no final da década de 1960, associa a motivação à actividade de liderança, ou seja, à maneira como os gestores vêem os colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda à realidade, e propõe duas visões distintas do ser humano, uma pessimista (teoria X) e outra optimista (teoria Y).

A *teoria X* assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

A *teoria Y* considera que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra actividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrolo para atingir os objectivos que lhe são colocados. É um indivíduo que se sente bem no trabalho é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X Y

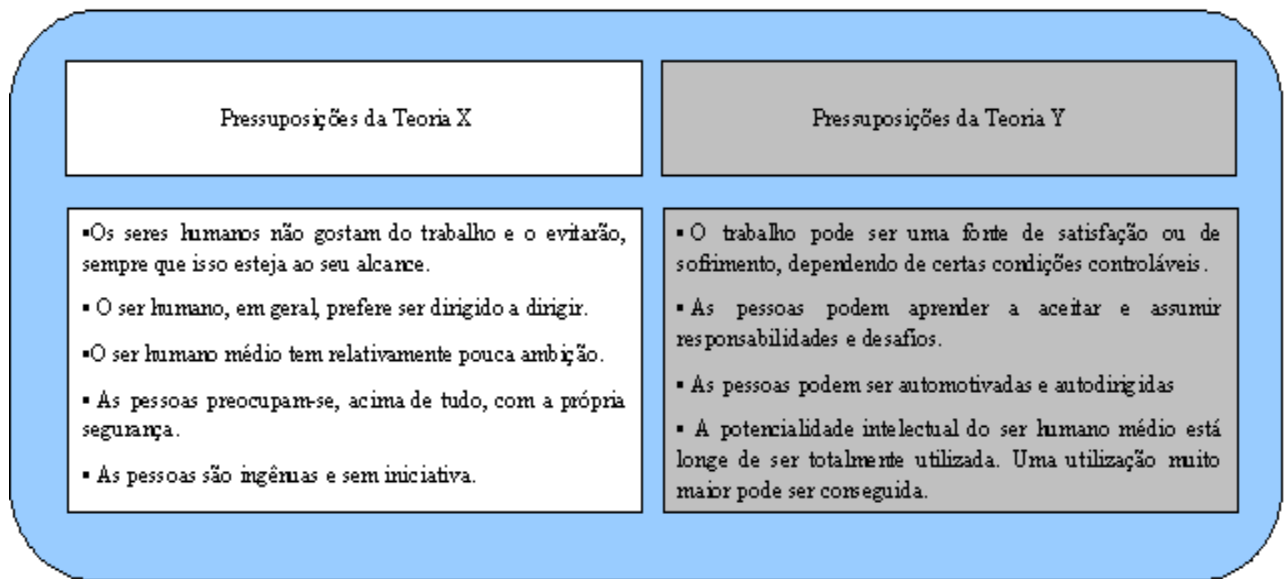


Figura 6: Diferentes pressupostos da teoria X Y

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

A questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gestor que o observa e avalia. Em outras palavras, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gestor. Ou vice-versa.

2.7.2. TEORIAS DE PROCESSO

2.7.2.1. A teoria da equidade de Adams

Em 1963, John Stacy Adams estabeleceu os princípios da teoria da equidade, focalizando os conceitos que o indivíduo tem sobre seu trabalho, se sentindo mais ou menos motivado à medida que percebe, ou não, a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho.

Se perceber uma relação entre os resultados obtidos e as suas contribuições, então estará motivado a agir. Ela reconhece que os indivíduos não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com as dos outros, sendo que se houver algum tipo de disparidade nesta relação eles poderão se sentir desmotivados.

Em uma situação em que se sinta mal remunerado por seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivador.

Essa teoria reforça as afirmações de McGregor de que o indivíduo que se sente bem no trabalho fica motivado e que factores ambientais apropriados podem produzir indivíduos criativos e responsáveis.

2.7.2.2. A teoria Motivacional de Vroom

Em 1964, Victor H. Vroom *citado por* Chiavenato (1995), afirmou que “motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos”. Segundo ele, a motivação do indivíduo ao fazer uma escolha depende de três factores:

- Do valor que ele atribui ao resultado advindo de cada alternativa (que ele chama de “*valência*”),
- Da percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação (que ele chama de “*instrumentalidade*”) e
- Da expectativa que ele tem de poder obter cada resultado (que ele chama de “*expectativa*”).

Assim, para que um indivíduo esteja “motivado” a fazer alguma coisa é preciso que ele, simultaneamente:

- Atribua valor á compensação advinda de fazer essa coisa,
- Acredite que fazendo essa coisa ela receberá a compensação esperada e,
- Acredite que tem condições de fazer aquela coisa.

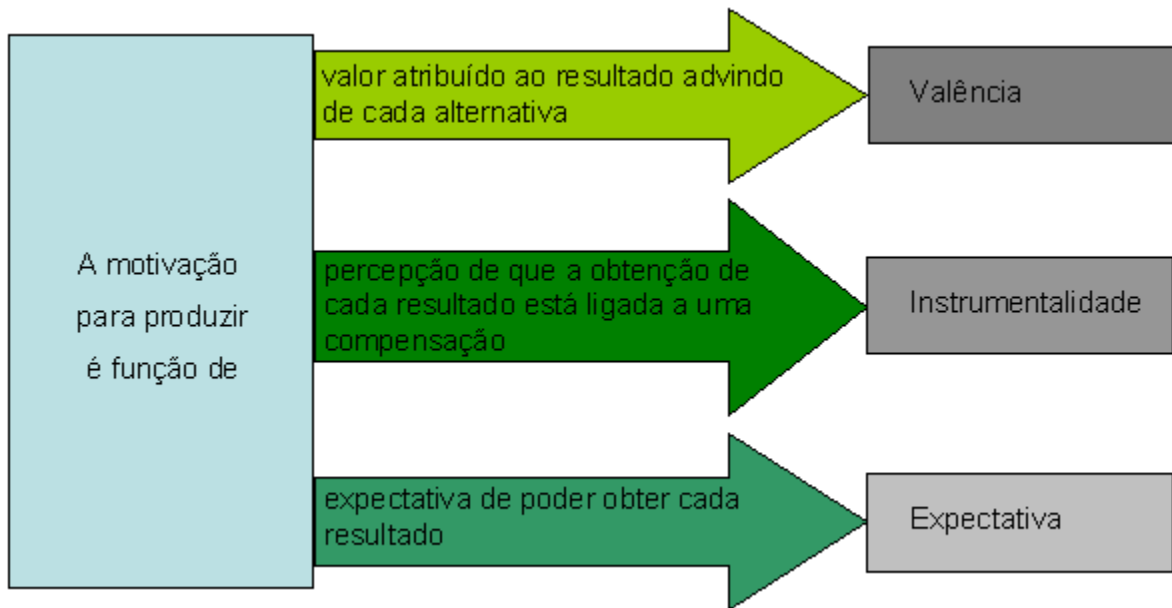


Figura 7: Os três factores da motivação para produzir.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo, Atlas, 1995.

Chiavenato (1995), enfatiza a importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação:

Por exemplo, um jovem profissional pode atribuir enorme valor a uma promoção não pelas perspectivas de carreira que isso ofereça ou pelo aumento de salário em si, mas pelo facto de que esse aumento vai permitir a ele casar-se.

Isso mostra que motivação é um processo e varia de indivíduo para indivíduo em função de seus objectivos pessoais.

2.7.2.3. A teoria da expectativa de Lawler III

Edward Lawler III, em 1971, retomou o pensamento de Taylor ao afirmar que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, como também companheirismo e dedicação. De acordo com sua teoria, o indivíduo deseja dinheiro porque este lhe permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Desde que o indivíduo creia haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá ser um excelente motivador enquanto essa percepção permanecer.

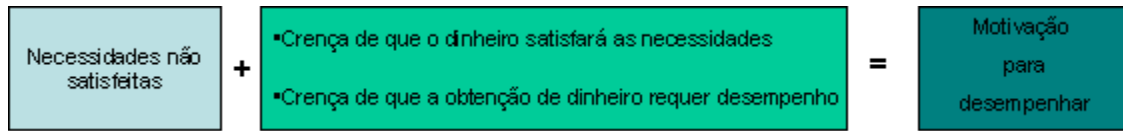


Figura 8: Teoria da expectativa

Fonte: Chiavetano, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Uma crítica feita a esse pensamento é citada por Bergamini (1997):

Drucker (1977) realça o carácter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos económicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas. Para ele o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

“Podemos perceber que as teorias de motivação mostram um pouco da complexidade sobre o tema. Entretanto, faz-se necessário compreender que elas não estão competindo entre si: na verdade, em sua maioria, são complementares”. Como afirma Bergamini (1997):

Com tantos estudos a respeito de um mesmo assunto, pode parecer que certo enfoque defendido por uma teoria em especial conduziu a conclusões capazes de substituir as demais abordagens. Isso não é bem verdade. As diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza.

Com isso, é necessário aos gestores um maior conhecimento sobre o assunto em questão, pois não há um princípio universal que explique as motivações dos indivíduos.

Já vai longe o tempo em que se usava manuais para aprender a lidar com as pessoas. Se os manuais funcionaram para outros insumos, como financeiros, produtivos e mercado lógicos, no caso das pessoas é inútil consultar manuais, pois não há regras gerais de como melhor gerir as pessoas. Bergamini, (1997)

2.8. Motivação e Satisfação no Trabalho

A definição de motivação é algo interessante e que possui muitas conotações, alguns administradores especialistas em recursos humanos, definem como motivação:

“A motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e cumpra determinados objectivos”. Robbins (2002)

Antigamente havia uma forte convicção que entre a satisfação e produtividade haveria uma forte correlação e foi esta a base dos primeiros estudos empíricos desenvolvida neste âmbito. Contudo, a pesquisa neste domínio mostra que existe uma relação positiva entre as duas variáveis, mas esta é fraca.

Entre a satisfação e a motivação não existe uma relação causal. A noção que “um emprego satisfeito é um emprego produtivo” foi durante muito tempo uma forte convicção da gestão, mas não corresponde a realidade. As pesquisas empíricas neste domínio demonstram que não existe uma relação apreciável entre as duas variáveis.

A satisfação organizacional é fundamentalmente uma medida da qualidade de vida do trabalho Lauwer, E.E., (1973) citado por Augusto (1998) e tem a ver com estados emocionais, sendo uma resposta afectiva resultante das experiências do sujeito em relação ao trabalho, ao passo que a motivação é o processo em que se entra em linha de contra com factores de ordem cognitiva.

A compreensão dos fenómenos envolvidos no processo motivacional é de primordial importância para a gestão. É fundamental ter uma perspectiva de quais as políticas e recompensas associadas que devem ser prescritas para as pessoas agirem num determinado sentido. Por isso, a relação da motivação com as variáveis fundamentais de gestão moderna tem conduzido a um interesse crescente dos gestores por este tópico. Com efeito, a motivação é um fenómeno altamente complexo que afecta uma multiplicidade de factores organizacionais. Augusto (1998).

2.9. Liderança

Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de determinado objectivo. Chiavenato (2004).

Segundo House et al., (1999) citado por Paulo (2009) liderança é a capacidade de um indivíduo (líder) para influenciar (influencia), motivar e habilitar (desenvolvimento) outros (seguidores) contribuírem para eficácia (objectivos) e o sucesso da organização de que são membros.

Para Pfeffer citado por Chiavenato (2004), a chave do sucesso organizacional está nas pessoas e na liderança. O administrador deve ser verdadeiro líder. Segundo Pfeffer existem três princípios:

- *Desenvolver confiança nas pessoas* – não se pode desenvolver confiança sem tratar as pessoas com respeito e dignidade.
- *Os líderes devem estimular a mudança* – para isso, precisamos respeitar as pessoas e aprender que a mudança envolve todas as suas actividades.
- *Os líderes devem avaliar o que é importante e prioritário* – desenvolver sistemas que gerem capacidades e competência distintiva para sua organização, e deve encaminhar as pessoas nesse sentido.

Os líderes deve saber constituir, motivar e dinamizar equipas de trabalho.

2.9.1. Características do Líder

Para Chiavenato (2005) o líder moderno o qual ele denomina e classifica como renovador e que neste contexto, os liderados de maneira geral esperam que o líder apresente algumas características, que o materializam e dão a ele estabilidade como líder que são:

Focalização nos objectivos; Orientação para a acção; Auto-Confiança; habilidades no relacionamento humano; criatividade e Inovação; flexibilidade; tomada de Decisão; padrões de Desempenho; visão de Futuro;

Além destas características que são citadas e sugeridas pelo referido autor acima, ainda se complementa algumas outras posturas que são atribuídas a um líder no momento em que ele se relaciona com a sociedade e que a partir disto toma suas decisões, são elas:

Cabeça estratégica; Integridade, Autenticidade; Atitudes positivas; Ousadia, Capacidade de assumir riscos; Abertura para as possibilidades das novas tecnologias; Coerência;

Percebe-se que é muito fácil apontar as características de um líder. Todavia, o complexo é desenvolvê-las com dinamismo dentro das empresas e/ou organizações. Para isso é necessário ter sensibilidade para trabalhar principalmente a motivação do grupo liderado, visando a excelência nos serviços.

2.9.2. Função de quem lidera

- Ajuda a definir objectivos parciais e globais
- Regula atitudes e comportamentos
- Distribui tarefas
- Utiliza retornos positivos e negativos como meio de motivação individual e colectivo
- Avalia a qualidade de desempenho
- Observa, supervisiona, ensina, corrige
- Congrega valores aponta missão

3. METODOLOGIA

A metodologia de investigação engloba todos os passos realizados para a do trabalho científico, que vai desde a escolha do procedimento para obtenção de dados, passa pela identificação dos métodos, técnicas, materiais, instrumento de pesquisa, definição da amostra até análise dos dados colectados. A seguir serão relatados os procedimentos metodológicos para a concretização dos objectivos proposto.

3.1. Método de investigação

O procedimento metodológico utilizado é o estudo de caso, pois segundo Yin (2001), tal procedimento é analisado quando se pretende analisar o comportamento de indivíduos na área de trabalho, onde o pesquisador irá analisar como ocorre o processo.

Trata-se do estudo de caso, do tipo único, por referir-se somente a SCT, SA.

A natureza do estudo é exploratória e descritiva, segundo Yin (2001), é exploratório pela aplicação de pesquisas junto a funcionários com objectivos de tentar responder perguntas “como” e “porquê”. Descritiva, pois tem por objectivo descrever de modo sistemático o fenómeno estudado, como no caso a motivação dos indivíduos.

3.2. Recolha de dados de investigação

A fim de atingir os objectivos propostos foram utilizados questionários para verificação da percepção dos funcionários sobre diversos aspectos que incentivem ou não a motivação dos funcionários com os resultados da empresa.

De acordo com Major & Vieira (2009) o questionário é um conjunto de questões especialmente preparadas para recolha de informações, a serem objectos de tratamento estatísticos. Acrescentam ainda, que os questionários são úteis para gerar evidência referente a um grupo de pessoas e organizações. Tem como vantagem o facto de permitirem a recolha de informações de uma forma consistente e comparável.

3.3. Método de selecção da Amostra

A amostragem pode ser aleatória (método Probabilístico) ou não aleatória (método não Probabilístico). A amostragem aleatória caracteriza-se por qualquer elemento da população ter igual probabilidade de ser seleccionado para a amostra. Na amostragem não aleatório os

indivíduos a seleccionar tem diferentes probabilidades de vir a ser incluídos na amostra. A escolha é feita por critérios de conveniência ou subjectivos.

Neste trabalho utilizamos o método da amostragem aleatório.

Para determinar o tamanho da amostra o investigador terá que levar em consideração a amplitude do universo (finito ou infinito), as variáveis, a representatividade, o processo de recolha de dados, as variáveis, o erro amostral, as análises estatísticas planificadas, o erro de estimação e o nível de confiança com que se deseja trabalhar.

Num universo de 46 trabalhadores só foi possível aplicar 19 questionários para a realização do estudo de caso, que corresponde a 41,13% da amostra e 65,22% do número de questionários aplicados. (Anexo 2)

3.4. Análise de dados

Para analisar estatisticamente os dados colectados no questionário, utilizados o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 17.0 (© SPSS Inc.TM) que é uma poderosa ferramenta informático que permite realizar cálculos estatísticos complexos.

4. ESTUDO DE CASO: “Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA”²

4.1. História

A Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, S.A (SCT) foi criada no mês de Novembro de 1996, transformada em Sociedade Anónima em Fevereiro de 2006 com um capital social de 240.000.000 escudos e tem como objecto principal a cultura, produção e importação de tabaco e seus derivados.

Iniciou a sua actividade em Junho de 1997 e encontra-se sedeadada na Cidade do Mindelo.

A empresa explora as instalações que estiveram na origem da indústria do tabaco em Cabo Verde e a partir da sua sede, dá cobertura às ilhas de S. Vicente, S. Antão e S. Nicolau.

Possui uma Delegação na cidade da Praia que satisfaz às ilhas de Santiago, Fogo e Brava e uma representação comercial em Espargos que cobre as ilhas do Sal e Boa Vista.

A empresa, apesar do relativo envelhecimento do seu parque de equipamentos, possui uma capacidade instalada bastante acima da capacidade de absorção do mercado interno.

A SCT, tem um número efectivo de 46 trabalhadores

Das acções que constituem o capital da SCT, 87.240 acções, com valor nominal de 1.000 escudos cada, estão distribuídas entre o público e os trabalhadores.

² www.sct.cv

4.2. Localização

A instalação da empresa, que inclui escritório e fábrica encontra-se localizada na Avenida 5 Julho - Mindelo.



Figure 9: Foto da SCT, SA

4.3. Apresentação da empresa

4.3.1. Identificação

Designação: SCT, S.A - Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos

Sede: Mindelo, São Vicente

Forma Jurídica: Sociedade Anónima

Início da Actividade: Junho de 1997

Capital Social: 240.000.000 Escudos

Nº Trabalhadores: 46 trabalhadores

Objecto Social: Tem como objecto principal a cultura, produção e importação de tabaco e seus derivados.

4.3.2. Objectivo

A SCT é uma empresa de carácter lucrativo, engajada na sociedade cabo-verdiana e igualmente útil, tanto pelo seu posicionamento de cooperação directa com a comunidade, como pelo elevado peso da sua economia através do cumprimento das suas obrigações fiscais.

Enquanto empresa no sector do tabaco, e tendo em conta as circunstâncias em que exerce a sua actividade, posiciona-se no mercado de modo a satisfazer as necessidades dos consumidores, esforçando-se, com medidas comerciais, para a redução do comércio ilegal de derivados do tabaco para um nível que não ultrapasse os 10% do mercado. Embora saiba que esta tarefa cabe essencialmente ao Estado, a empresa estará sempre na procura de soluções comerciais e desenvolverá actividades que facilitem a actividade de fiscalização das entidades competentes e a eficácia da sua intervenção, em coordenação com as entidades oficiais.

Um dos elementos-chave de intervenção na Sociedade está assente no reconhecimento do papel dos seus profissionais no engrandecimento da empresa, considerando-os um dos principais veículos da sua promoção.

A SCT continuará como uma das empresas em posição de liderança no sector industrial do país. Este objectivo deverá ser patenteado pelo critério rendibilidade, política, social, nível de organização, solidez financeira e espírito inovador da sua gestão.

4.3.3. Portfólio dos produtos

Porto Grande - Produzido pela SCT, Porto Grande é um cigarro com filtro com 84 mm de comprimento, elaborado a partir de tabacos do tipo Virgínia e Burley. É comercializado em maços de 20 cigarros, tipo maço mole (soft pack).

Falcões - Produzido pela SCT, Falcões é um cigarro muito semelhante ao Porto Grande, diferenciando-se por ser um cigarro sem filtro. É comercializado em embalagem feita à medida de 200 cigarros.

SG Gigante - Produzido pela SCT sobre licença da multinacional Philip Morris, o SG Gigante é um cigarro com filtro, de origem Portuguesa. É comercializado em maço tipo mole de 20 cigarros (soft pack).

Marlboro Red - Importado e comercializado com exclusividade pela SCT, o Marlboro (Full Flavour) vulgarmente conhecido por RED, é um cigarro com filtro do tipo American Blend”. Propriedade da multinacional Philip Morris, é o cigarro mais vendido no mundo. É comercializado em maço tipo duro de 20 cigarros (hard pack).

Marlboro Lights - À semelhança do RED, é importado e comercializado com exclusividade pela SCT, o Marlboro Lights é um cigarro com filtro, do tipo American Blend”. Propriedade da multinacional Philip Morris, é comercializado em maço tipo duro de 20 cigarros (Hard pack).

4.3.4. Análise de Resultados

A pesquisa efectuada foi realizada com o intuito de diagnosticar a motivação dos funcionários da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos S.A.

A maioria dos funcionários da SCT, SA é do sexo feminino, representando 57.89% do total conforme mostra o gráfico 1.

A questão teve o propósito de levantar a média de idade dos funcionários, conforme disposto na Gráfico 2, e verificou-se que 37% têm idade média entre 36 a 45 anos e também acima dos 45 anos, o que mostra que são funcionários com um certo tempo na empresa, uma vez que nos dias de hoje as empresas tem tendência de contratar pessoal mais jovens e com um nível elevado de escolaridade, 10% dos funcionários tem idade compreendido entre 18 a 25 e 16% entre 26 a 35 anos. (Gráfico 3)

Questionados em relação ao reconhecimento pelo trabalho executado na empresa, a maioria (37%) respondeu que se sentem mais ou menos reconhecidos e 16% diz pouco reconhecido, factores que podem comprometer a motivação pelo seu desempenho de acordo com Gráfico 4. Evidencia-se 26% que dizem ser reconhecido, e 21% muito reconhecido, por outro lado 37% sente-se mais ou menos reconhecido e cerca de 16% sente-se pouco reconhecido.

Sendo a comunicação um factor fundamental para que haja uma maior interacção dentro da empresa, procurou-se identificar qual o nível de satisfação nesse aspecto, na visão dos

funcionários e obteve-se como resposta, que a comunicação entre a empresa e o subordinado é na sua maioria satisfatória 32% e mais ou menos satisfatória, considerando que somente 21% sentem-se mais ou menos satisfeito, conforme mostra o Gráfico 5.

As informações dentro da empresa nem sempre ocorrem de forma eficiente, segundo o resultado apresentado no Gráfico 6, pois 42% dos funcionários responderam que quase sempre ela ocorre. Observa-se uma boa oportunidade para qualificar a comunicação nesse aspecto dentro da organização.

Segundo os resultados obtidos pode-se observar através do Gráfico 6, que a maioria dos funcionários, sendo ela 47%, afirmam ter autonomia suficiente para sugerir críticas e melhorias na execução de seu trabalho, enquanto 37% consideram razoável, por outro lado 11% considera insuficiente, sendo esse um factor que pode ser melhorado.

Considerando o benefício como uma forma de remuneração indirecta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais, buscou-se avaliar qual o nível de satisfação dos funcionários em relação a essa variável.

Obteve-se como resposta que a maioria dos entrevistados (37%) afirma estar mais ou menos satisfeito com o que a empresa oferece, mostrando que a empresa preocupa-se com os seus funcionários.

Tendo em conta que o salário não é necessariamente um factor motivacional, mas que pode deixar os funcionários satisfeitos para que outros factores possam motivá-los, buscou-se identificar se o funcionário está satisfeito com a remuneração actual. De acordo com o que mostra o Gráfico 9, a maioria (42%) considera suficiente, e até mesmo razoável, 16% acha que é suficiente, sendo este um factor que pode ser revisto pela empresa.

Na questão realização profissional, conforme mostra o Gráfico 10, 47% afirmam estar mais ou menos realizados, enquanto 5% sentem-se realizados, demonstrando assim o nível de insatisfação profissional.

A fim de verificar como é a relação entre o funcionário e seus colegas no ambiente de trabalho, extraiu-se um resultado satisfatório, em que 42% dos entrevistados consideram bom

e 16% excelente, conforme explanado no Gráfico 11, podendo considerar um ponto forte para a empresa, pois um bom relacionamento tende a aumentar a produtividade do trabalho.

Avaliando o relacionamento dentro do ambiente de trabalho, 38% consideram que manter um bom relacionamento sempre favorece a execução das actividades, enquanto 42% dizem que quase sempre favorece e 10% considera indiferente ou raramente.

Para que haja um bom desempenho do trabalho na empresa, é necessário que a equipa considere alguns factores determinantes. Analisando essa questão, buscou-se identificar na visão dos funcionários, os factores com maior relevância; Gráfico 14 mostra que a cooperação é o factor mais importante para que haja um bom trabalho em equipa e a interacção o menos importante.

Segundo o Gráfico 15, buscou-se identificar se a cultura da empresa é favorável ao desempenho das actividades dos funcionários. Constatou-se que 53% consideram que quase sempre ela favorece, sendo isso um factor preocupante para a empresa, uma vez que a cultura está ligada aos objectivos da empresa.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral.

Sabendo que manter um ambiente saudável dentro da empresa é imprescindível para a motivação dos funcionários, procurou-se descobrir se o ambiente está favorável para a execução das actividades na empresa; e segundo 32% dos funcionários o ambiente da empresa é bom enquanto 37% acha que é mais ou menos conforme demonstra o gráfico 16.

Para 47% dos funcionários a matéria é o principal elemento para ter bom desempenho no trabalho, em seguida com 26% o espaço físico. Em relação a segurança física como mostra o gráfico 18 cerca de 37% sente-se mais ou menos satisfeito, e 16% estão insatisfeito enquanto que 21% estão muito satisfeito.

O gráfico 19 mostra que 10% dos trabalhadores gosta de trabalhar na empresa, 37% estão satisfeitos, outros 37% estão mais ou menos satisfeito, apenas 11% se sente insatisfeito. Segundo o gráfico 20 melhor salário é o factor fundamental com 53% e 26% acha que é o reconhecimento profissional.

Feita toda a análise estamos em condições de dar resposta a pergunta de partida:

“De que forma a motivação influencia o processo produtivo da empresa?”

A motivação influencia o processo produtivo da seguinte forma: quando há motivação entre os colaboradores, o clima motivacional se eleva e traduzem relações de satisfação, animação, interesse e colaboração o que tendem a aumentar a produtividade da empresa.

De acordo com os resultados apresentados pela SCT SA, a empresa obteve bons resultados³ financeiros, em 2010 as vendas cresceram cerca de 6% comparativamente ao exercício anterior tendo sido vendidas 110.275 milheiros de cigarros face aos 104.357 milheiros vendido em 2009.

Esse resultado deve-se a factores internos e externos, que por um lado tem-se o ambiente, o clima organizacional favorável, os incentivos atribuídos, que são factores internos que motiva os trabalhadores e que contribuem para o aumento da produção. E por outro lado, a empresa detém o monopólio do mercado e também devido a população de Cabo Verde ser jovem.

4.3.4.1. Elementos que proporcionam a motivação

Observa-se que vários foram os factores citados pelos entrevistados como geradores de motivação, isto remete a Chiavenato (2004), o qual afirma que “as pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento”, assim pode-se identificar os factores que os funcionários consideram como sendo geradores de maior motivação:

³ Relatório de Contas 2009 e 2010 publicado no site www.sct.cv

- Trabalho em equipa
- Possibilidade de Crescimento Profissional
- Reconhecimento
- Benefícios que a organização proporciona

4.3.4.2. Factores que proporcionam desmotivação

- Baixa remuneração
- Falta de formação

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONCLUSÃO

É necessário além de focar as pessoas, mudar os conceitos culturais que permeiam a organização e fazer dos seus líderes o perfil que é. É através das lideranças que as pessoas reagem de maneira positiva ou negativa criando o clima organizacional que reina. Além disso, a contrapartida em termos de benefícios é muito importante para o funcionário trabalhar mais motivado.

Concluimos que os funcionários têm que perceber que o crescimento da organização é também o seu crescimento, é um impulso extraordinário para que faça um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das actividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso. As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o seu trabalho saia com um nível inferior. Muitas vezes a preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano.

A chave da solução do problema motivacional das Empresas de um modo geral está no seu diagnóstico e de um planeamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi possível verificar, com este trabalho de Conclusão de Curso, gerir a motivação é uma acção estratégica, já que a motivação dos colaboradores representa um imperativo para o sucesso dos negócios. É necessário trabalhar com factos e dados. Avaliar a motivação permite as organizações identificar as percepções de seus funcionários sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar no trabalho, permite aperfeiçoar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho, e consequentemente o clima organizacional. Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade de produtos e serviços, da produtividade, da responsabilidade dos funcionários com os resultados da empresa, e, por conseguinte, aumentar a própria rentabilidade das organizações.

Inquestionavelmente, é fundamental para os resultados das empresas a manutenção de um elevado grau de satisfação e de motivação de seus talentos gerando comprometimento, agregação de valor e crescente nível de fidelidade dos clientes, pois na era da globalização e da competitividade é preciso cultivar qualidades humanas, trabalhar em equipa, estabelecer alianças estratégicas, aprender a resolver conflitos, tornar-se agente de mudanças, desenvolver iniciativas.

É a partir das pesquisas da motivação que as organizações conseguem melhorar as relações entre as pessoas no trabalho.

A conclusão deste trabalho, no entanto, resultou em um diagnóstico da motivação da empresa SCT, SA, mostrando o nível de satisfação e motivação dos seus colaboradores. Através desse diagnóstico foi possível à elaboração de principais focos de problemas apresentados que poderia ser trabalhados através de um plano de acção.

Os resultados obtidos através da pesquisa foram satisfatórios, pois conseguiu-se identificar, na amostra utilizada, quais as variáveis que requerem acção de melhoria, como: comunicação, autonomia, salários, realização profissional, formação e motivação.

No que refere-se a motivação observa-se que os funcionários da SCT, SA estão mais ou menos motivados e sentem-se reconhecidos pelos serviços que prestam e os benefícios oferecidos são bons.

Em relação ao comportamento organizacional, enfatiza-se que a comunicação é um canal aberto entre os funcionários e os seus superiores e que os gestores comunicam as decisões aos funcionários.

Quanto aos factores que geram motivação e desmotivação aos funcionários da empresa em estudo, demonstraram em síntese, considerando-se o nível de motivação difere de indivíduo para indivíduo e que a empresa estudada encontrou-se pessoas com um bom nível de motivação e outros nem por isso.

Sem pretensão de termos esgotado os temas abordados neste trabalho, mas com a certeza de ter utilizado um boa ferramenta para atingir os objectivos propostos, esperamos que os dados levantados sirvam como exemplo na realização de outros estudos relacionado com a matéria em estudo.

Bibliografia

- AFONSO, P. L. (2009). *Liderança - Elementos Chaves do Processo*. Escolar Editora.
- ARAÚJO, J. (2002). *Liderança - Reflexão sobre uma Experiência Profissional*. Vida Económica.
- BERGAMINI, C. (1997). *Motivação nas Organizações* (4ª ed. ed.). São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Gerenciando com as Pessoas* (2ª ed.). (Elsevier, Ed.) Rio de Janeiro: Editora Campus.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel de Recursos Humanos*. Rio Janeiro: Campus.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução a Teoria da Administração* (7 ed.). Editora Campus.
- CHIAVENATO, I. (2004). *O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- DAVIS, K., & NEWSTROM, J. (1992). *Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica*. São Paulo: Pioneira.
- KWASNICKA, E. L. (1995). *Introdução a administração* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- MAJOR, M. V. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria Metodológica e Práticas*. Escola Editora.
- MARRAS, J. P. (2000). *Administração de RH*. (3ª ed.). São Paulo: Futura.
- MAXIMIANO, A. C. (1997). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas.
- ROBBINS, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- YIN, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

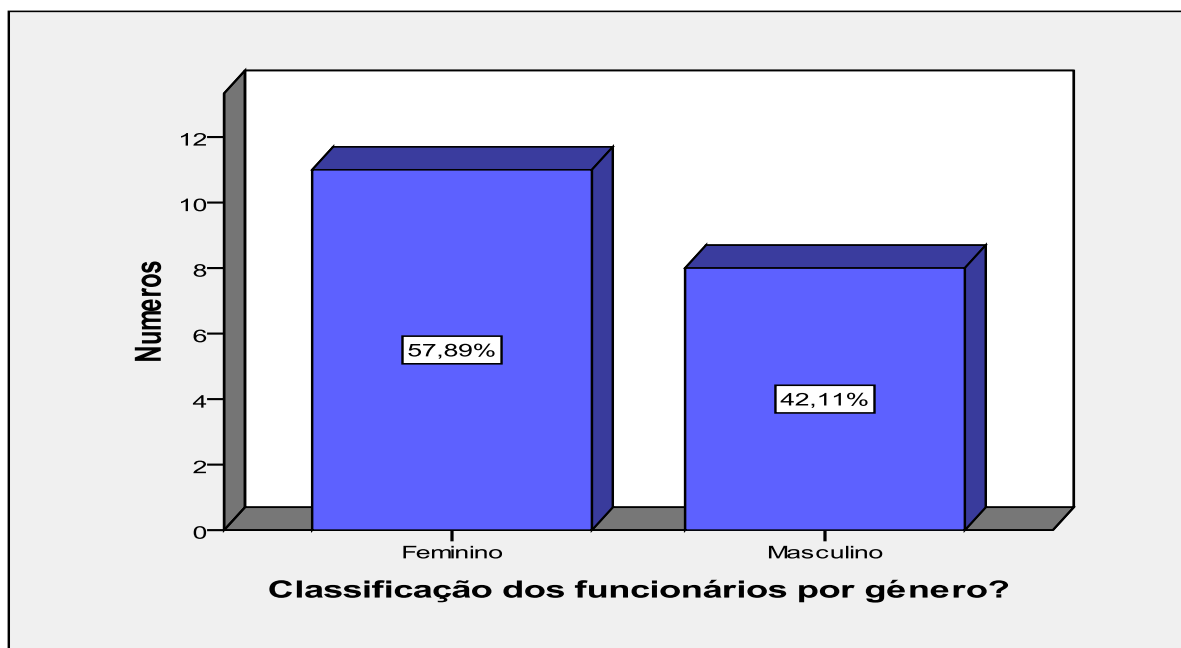
WEB SITE

www.sct.cv.

MAURIZ, A. (2008, 05 23). *A Importância da Liderança e da motivação como factor de desenvolvimento das Empresas e Organizações*. Retrieved from <http://www.webartigos.com>.

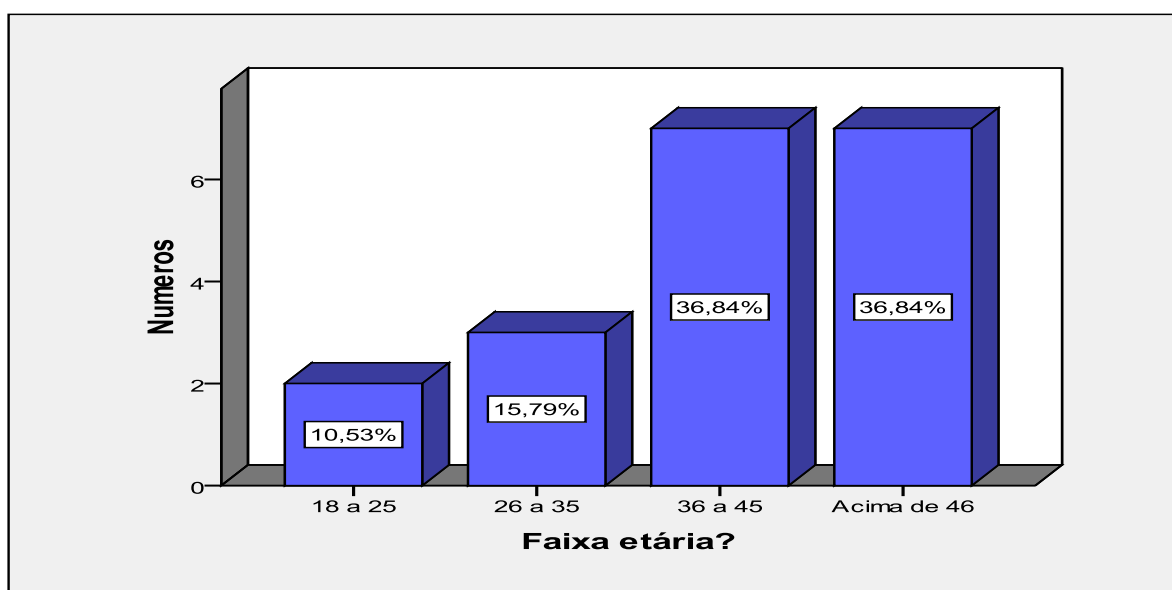
Anexo 1: Gráficos

Gráfico 1: SEXO DOS FUNCIONÁRIOS



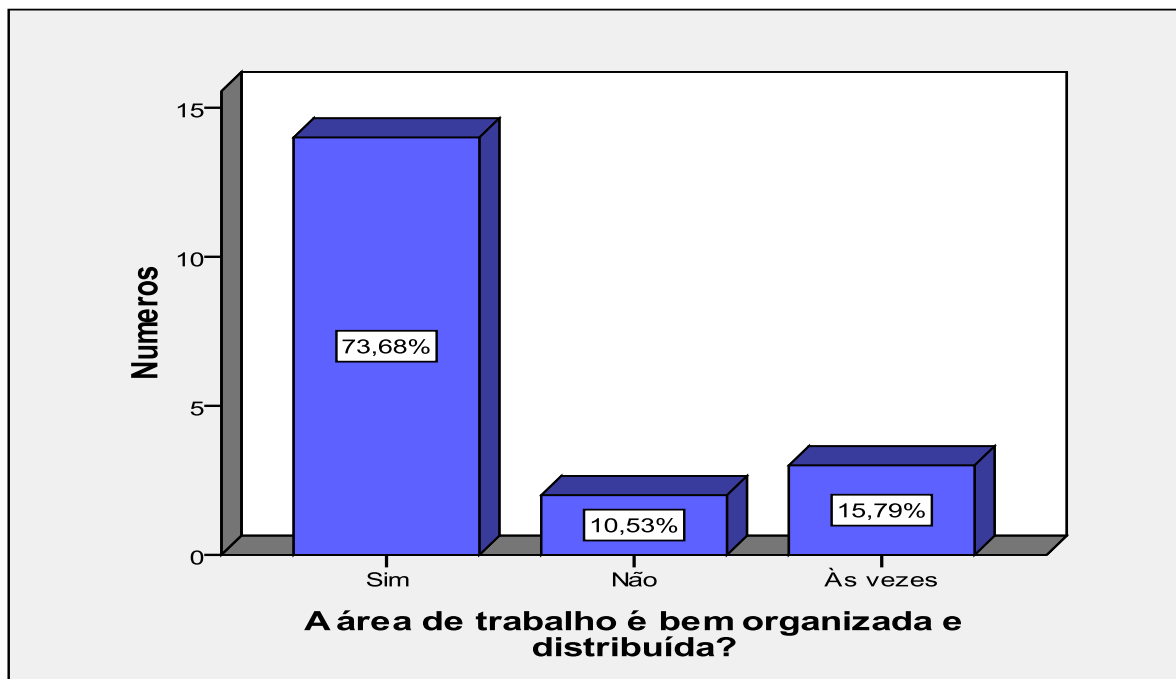
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 2: IDADE DOS FUNCIONÁRIOS



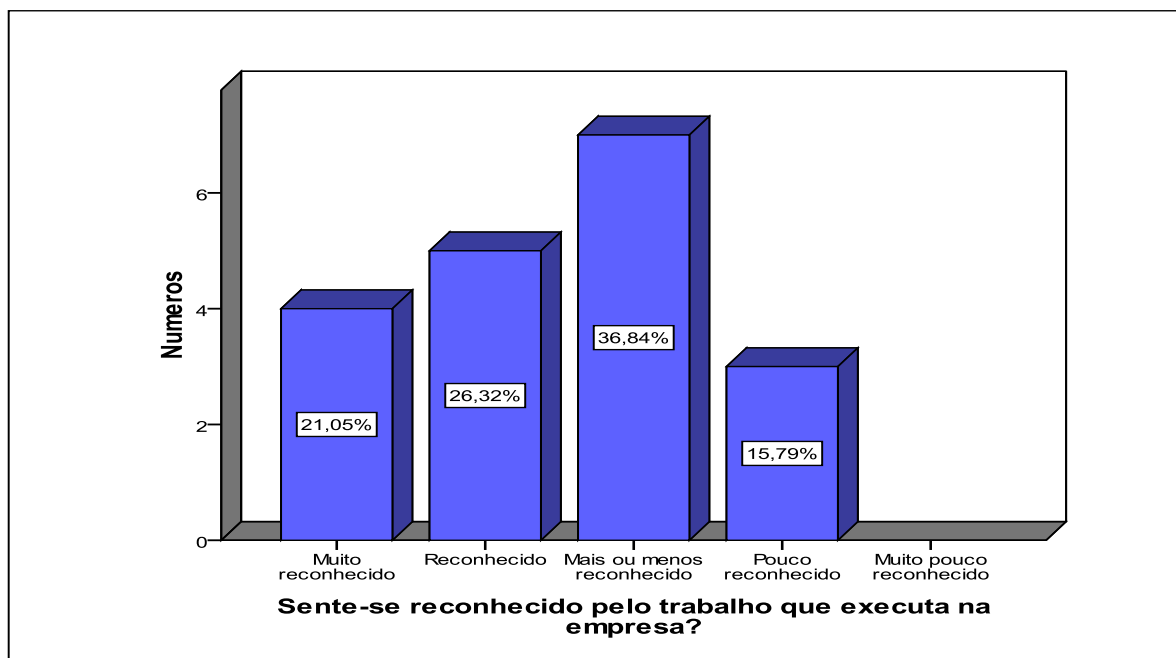
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 3: ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO



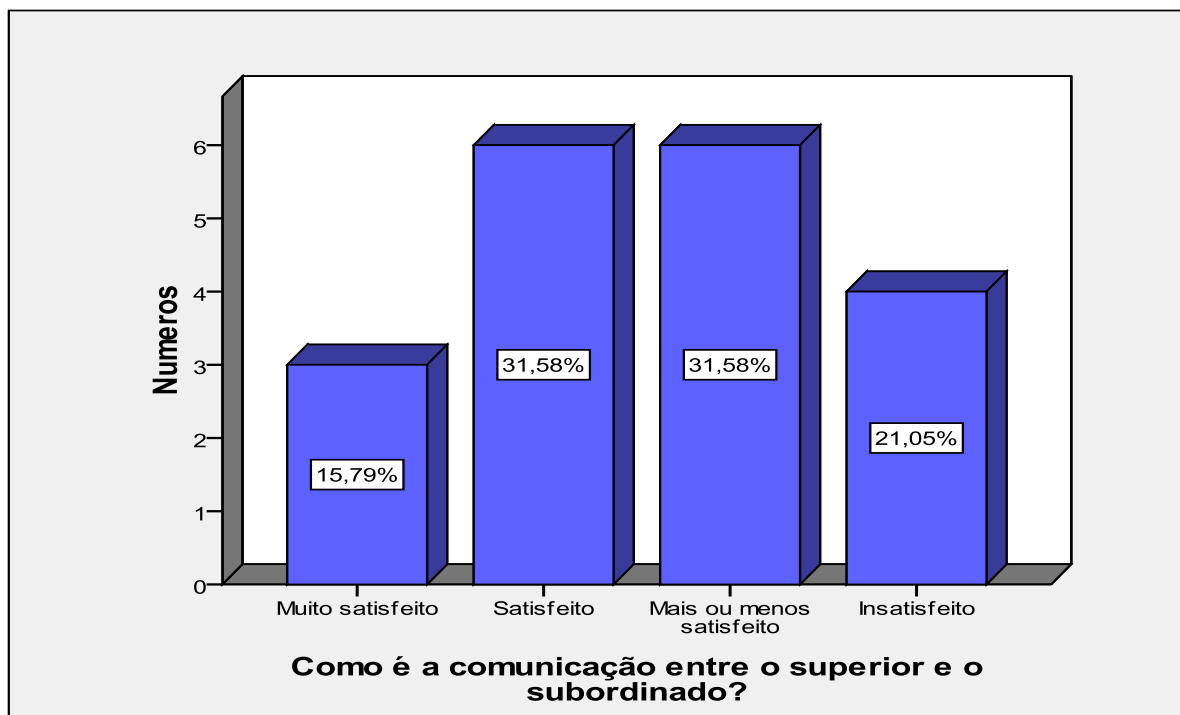
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 4: RECONHECIMENTO PELO TRABALHO EXECUTADO



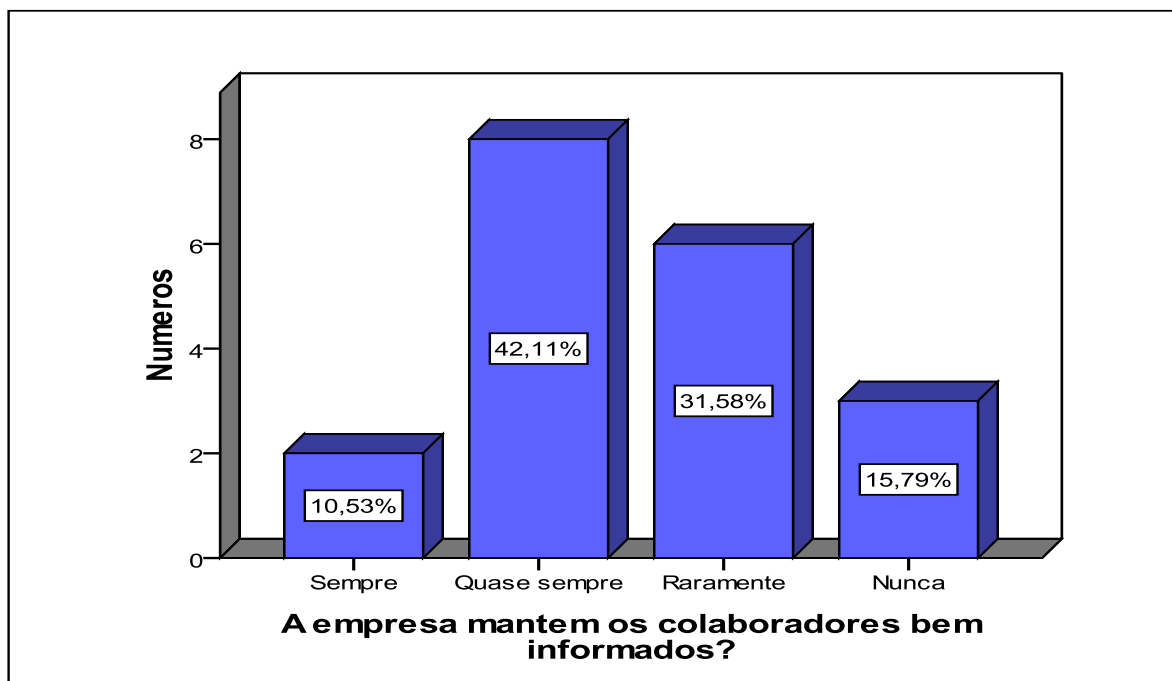
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 5: COMUNICAÇÃO ENTRE O SUPERIOR E O SUBORDINADO



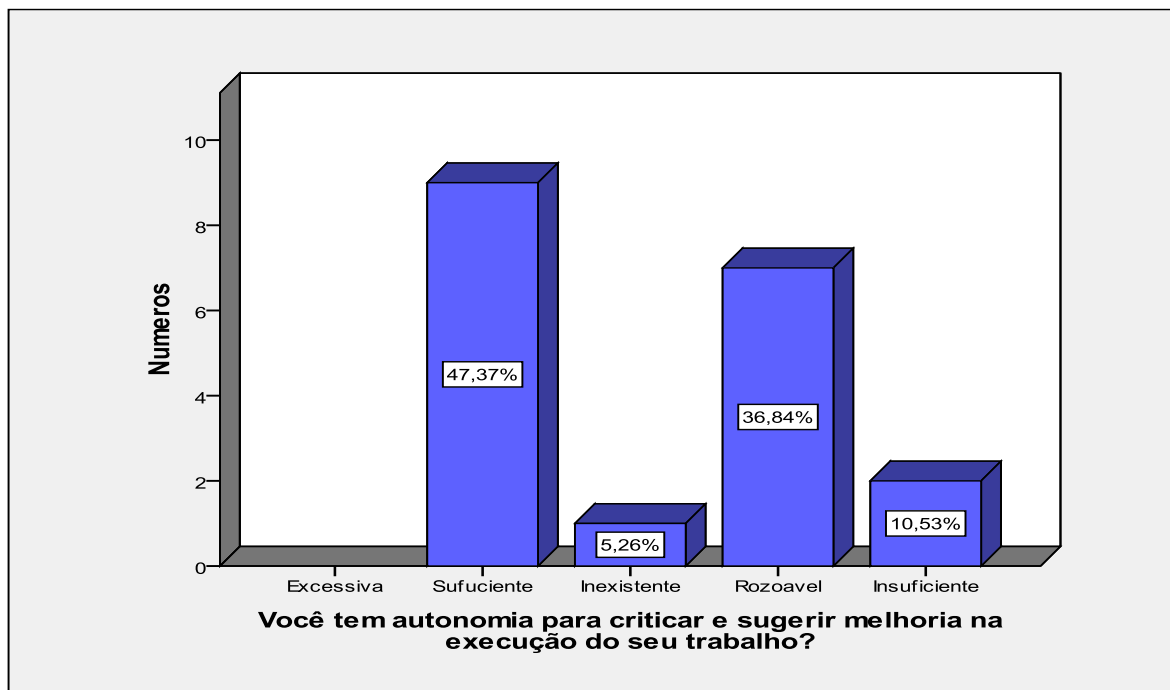
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 6: COLABORADORES INFORMADOS



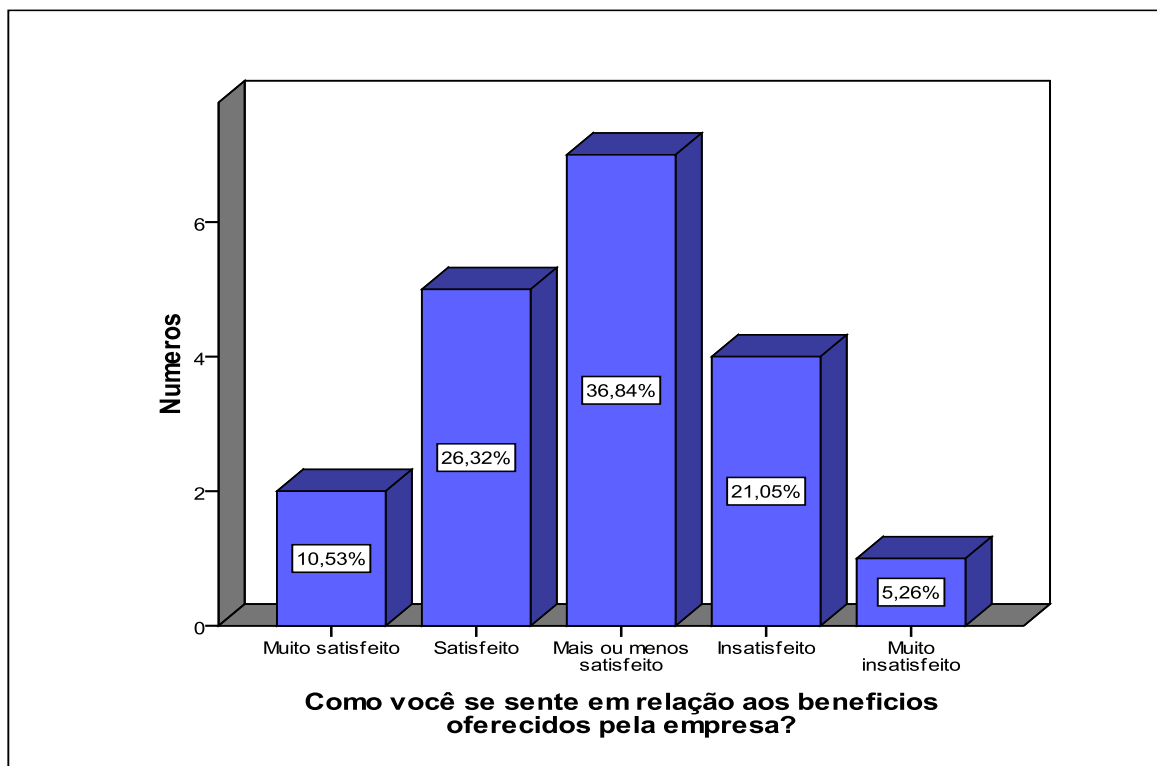
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 7: AUTONOMIA PARA MELHORAR E CRITICAR O TRABALHO



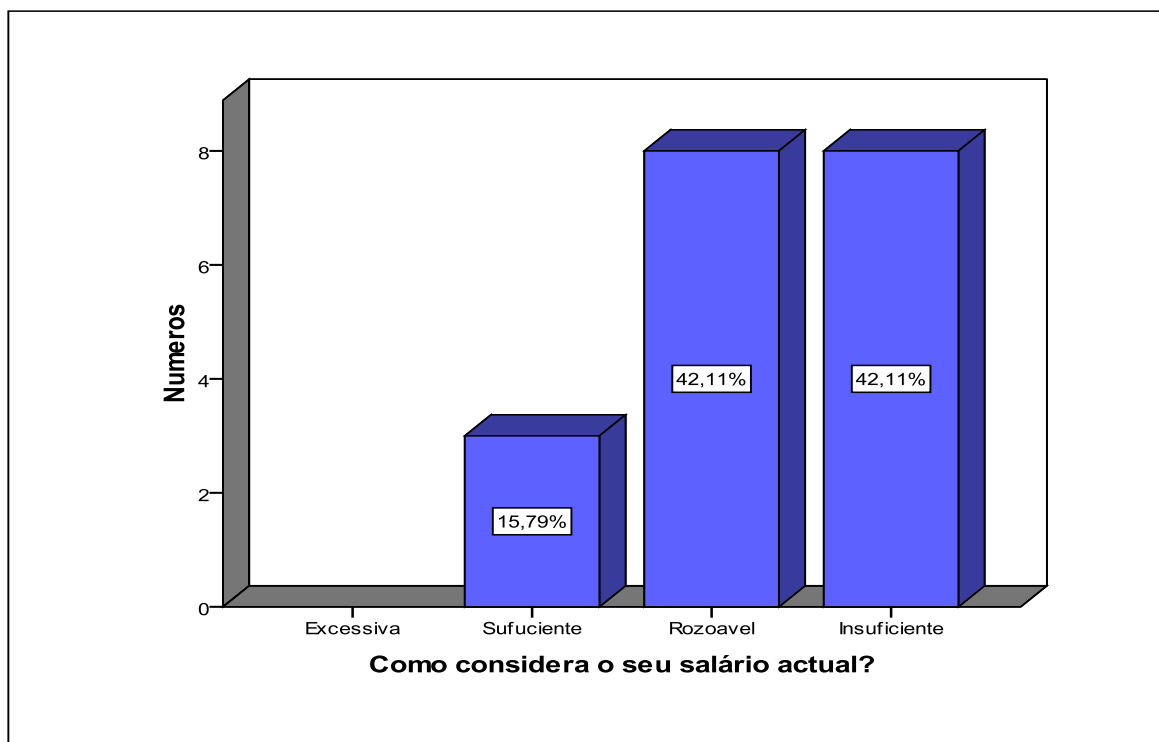
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 8: BENEFICIOS OFERECIDOS



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 9: SALÁRIO ACTUAL



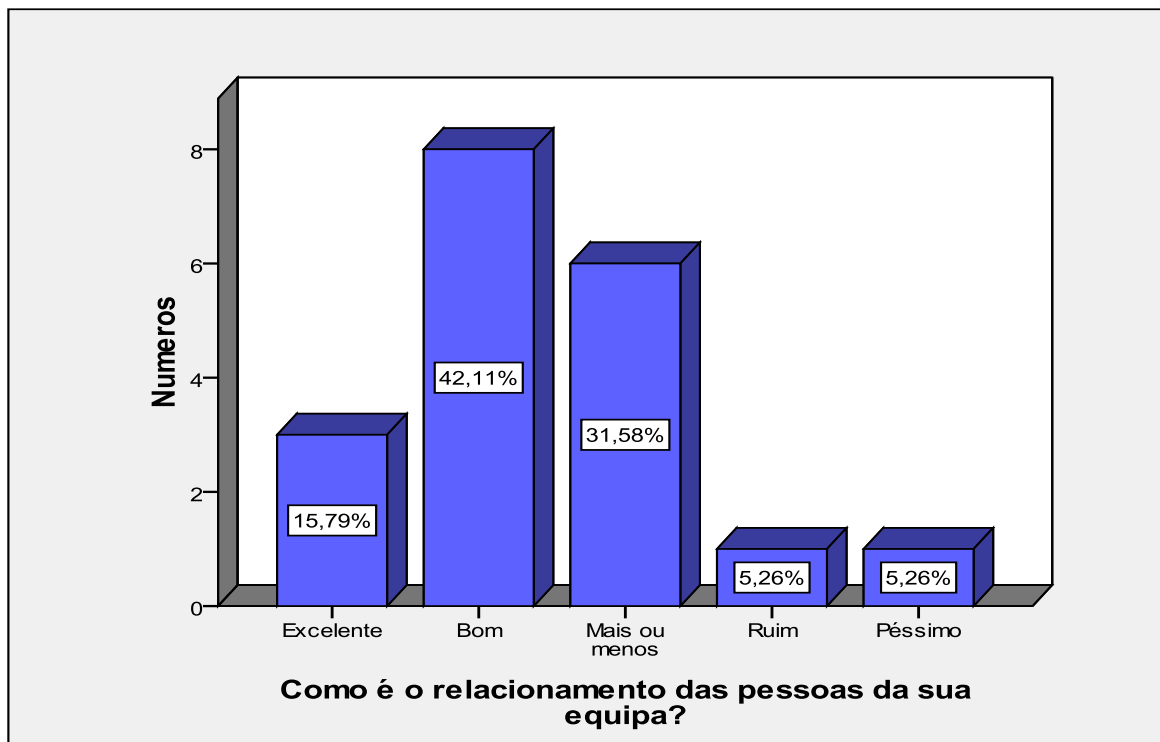
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 10: REALIZAÇÃO PROFISSIONAL



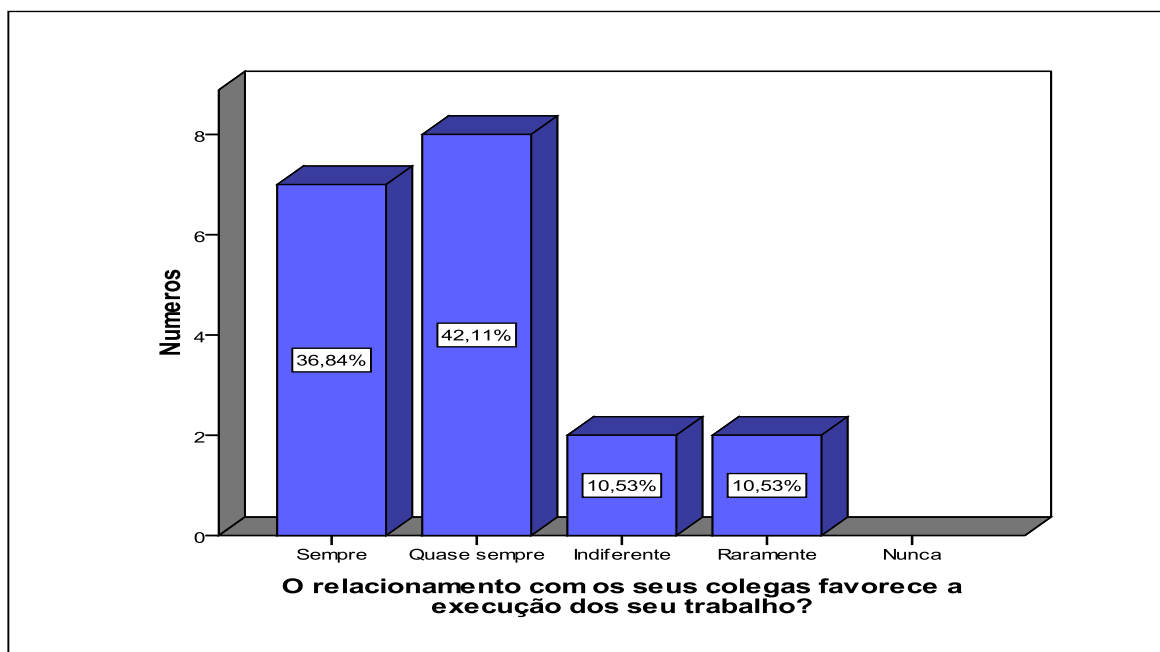
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 11: RELACIONAMENTO DAS PESSOAS DA SUA EQUIPA



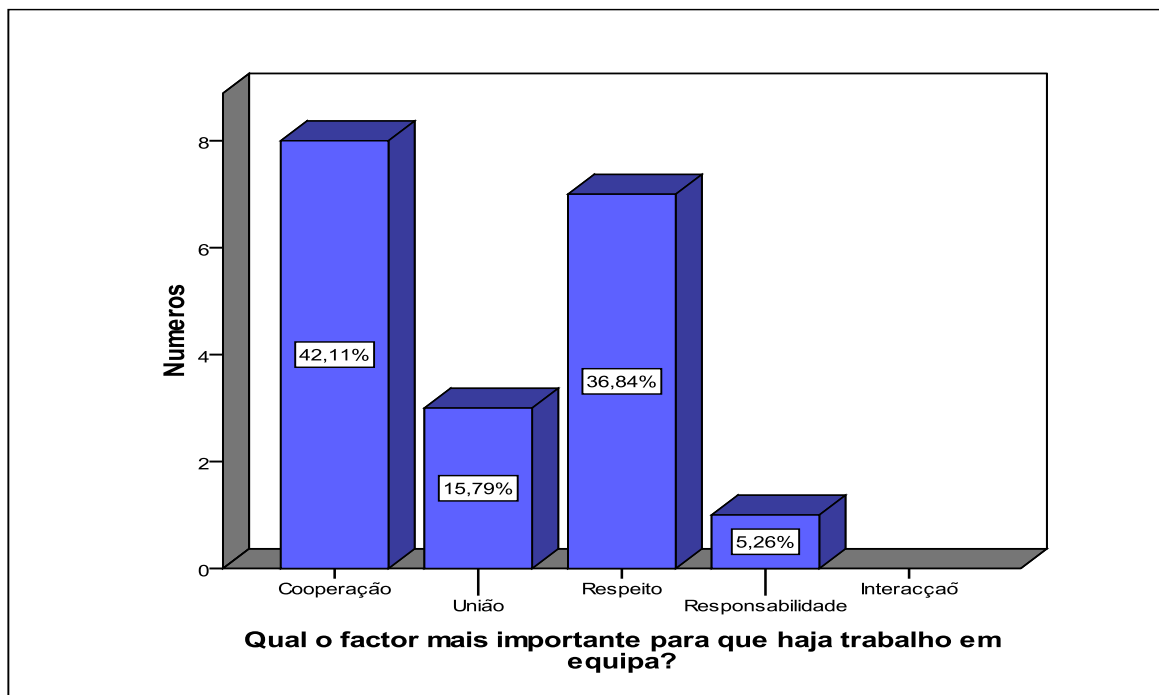
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 12: RELACIONAMENTO COM COLEGAS FAVORECE O TRABALHO



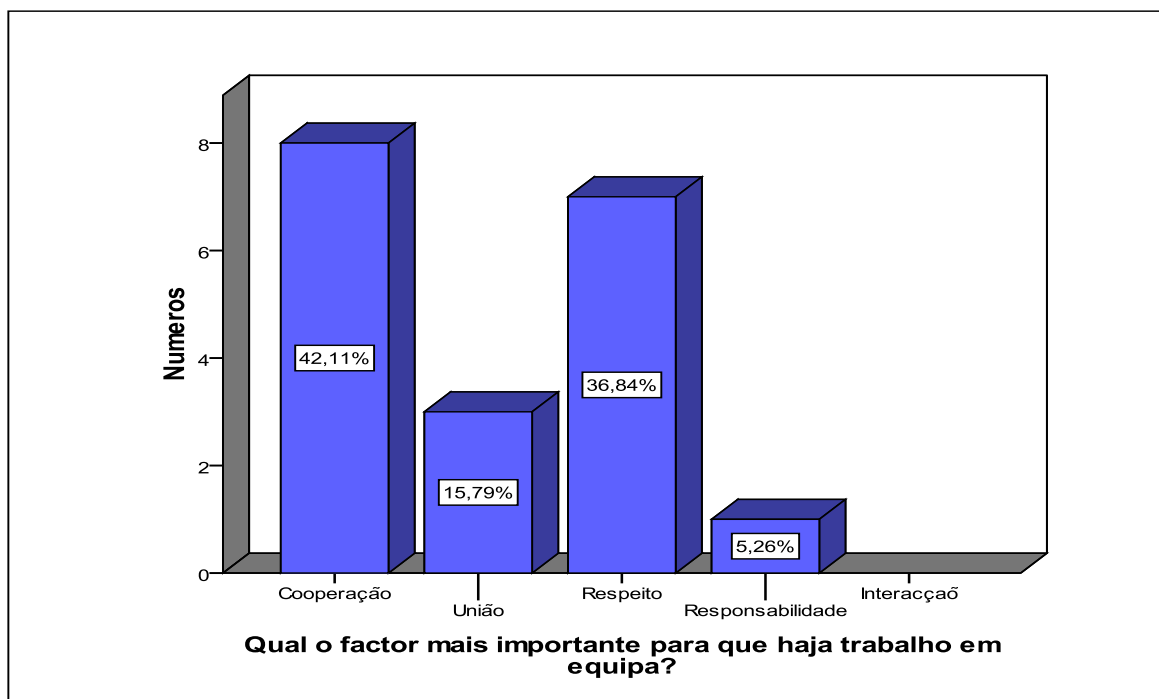
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 13: TRABALHO EM EQUIPA



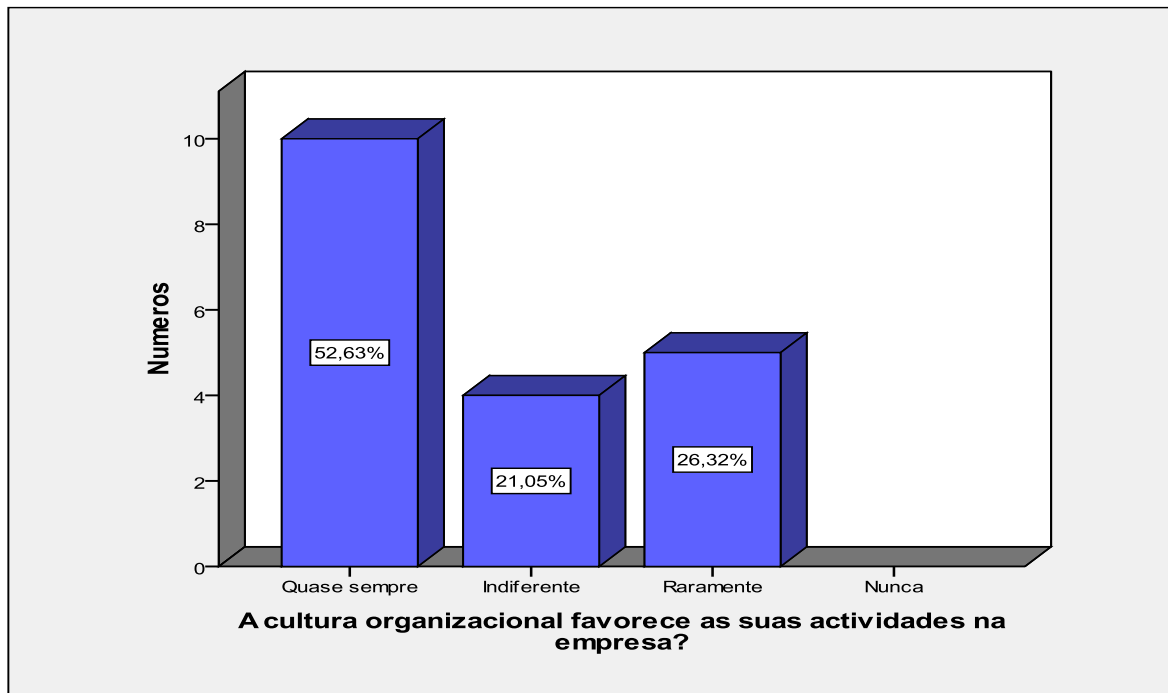
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 14: FACTOR IMPORTANTE PARA QUE HAJA TRABALHO EM EQUIPA



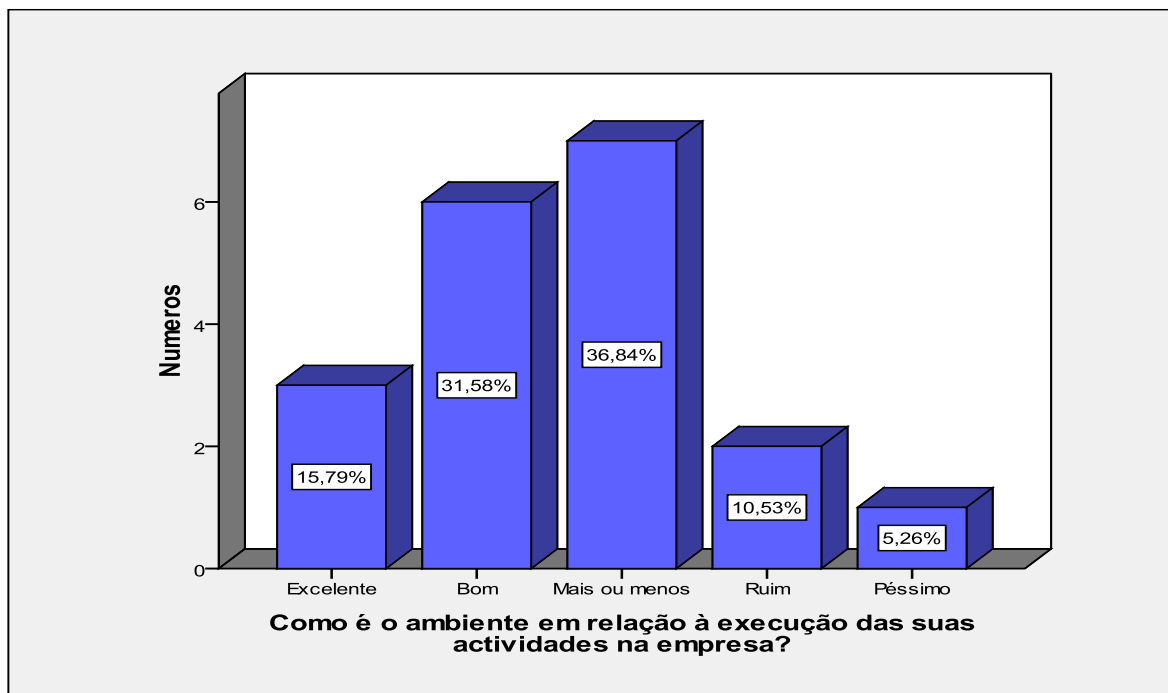
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 15: CULTURA ORGANIZACIONAL



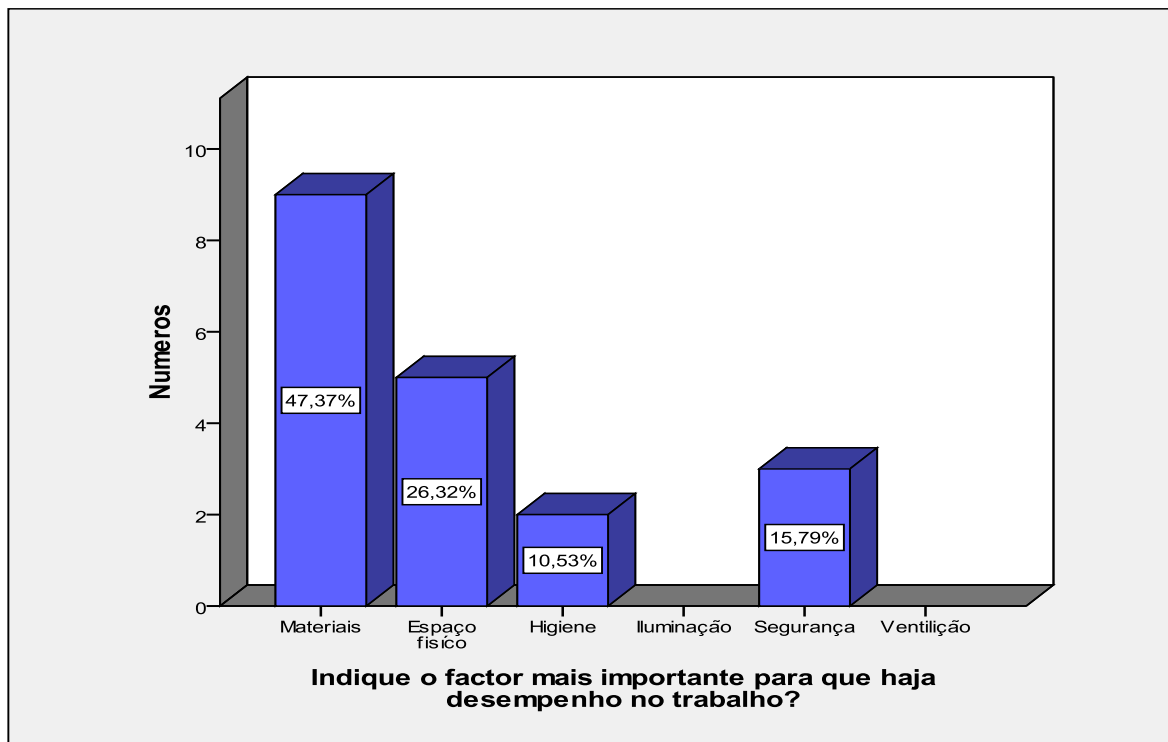
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 16: O AMBIENTE NA EXECUÇÃO DO TRABALHO



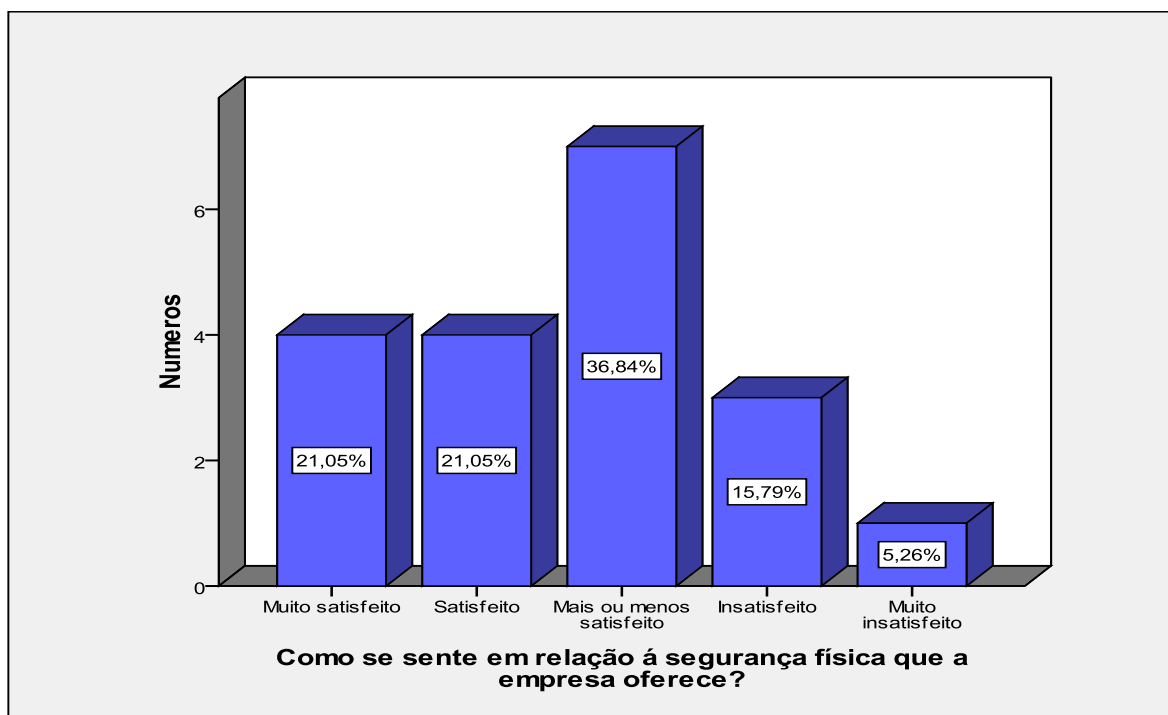
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 17: DESEMPENHO NO TRABALHO



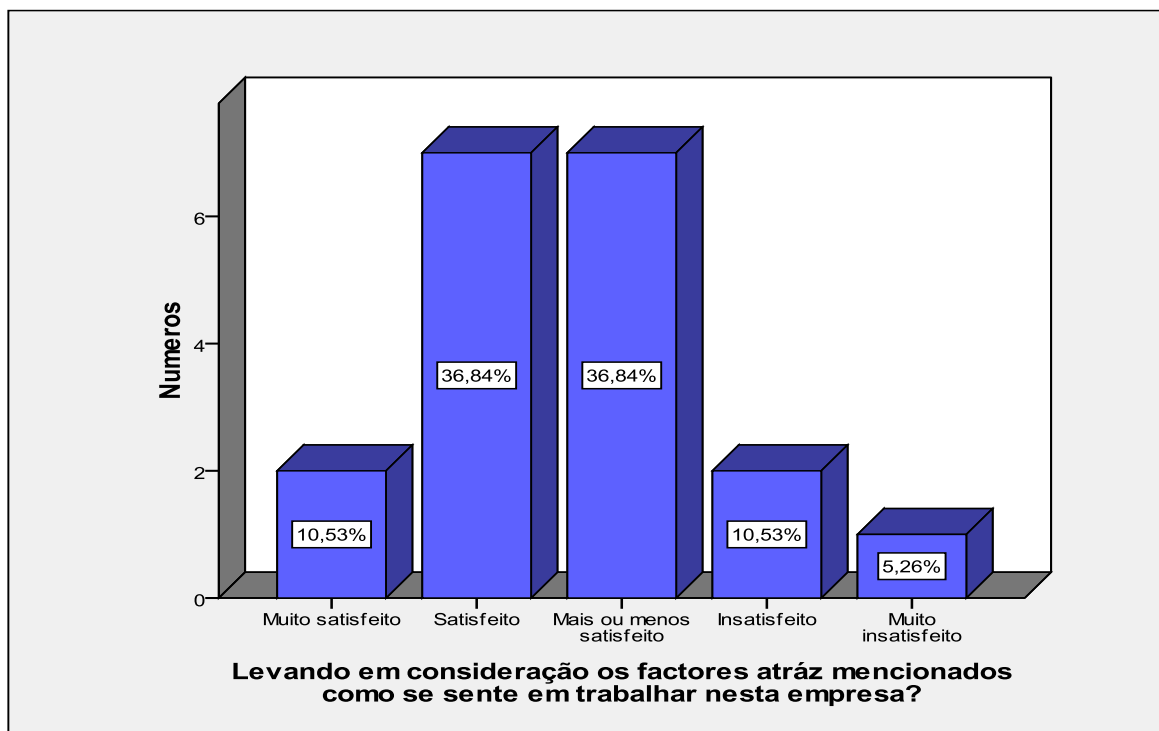
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 18: SEGURANÇA FISÍCA



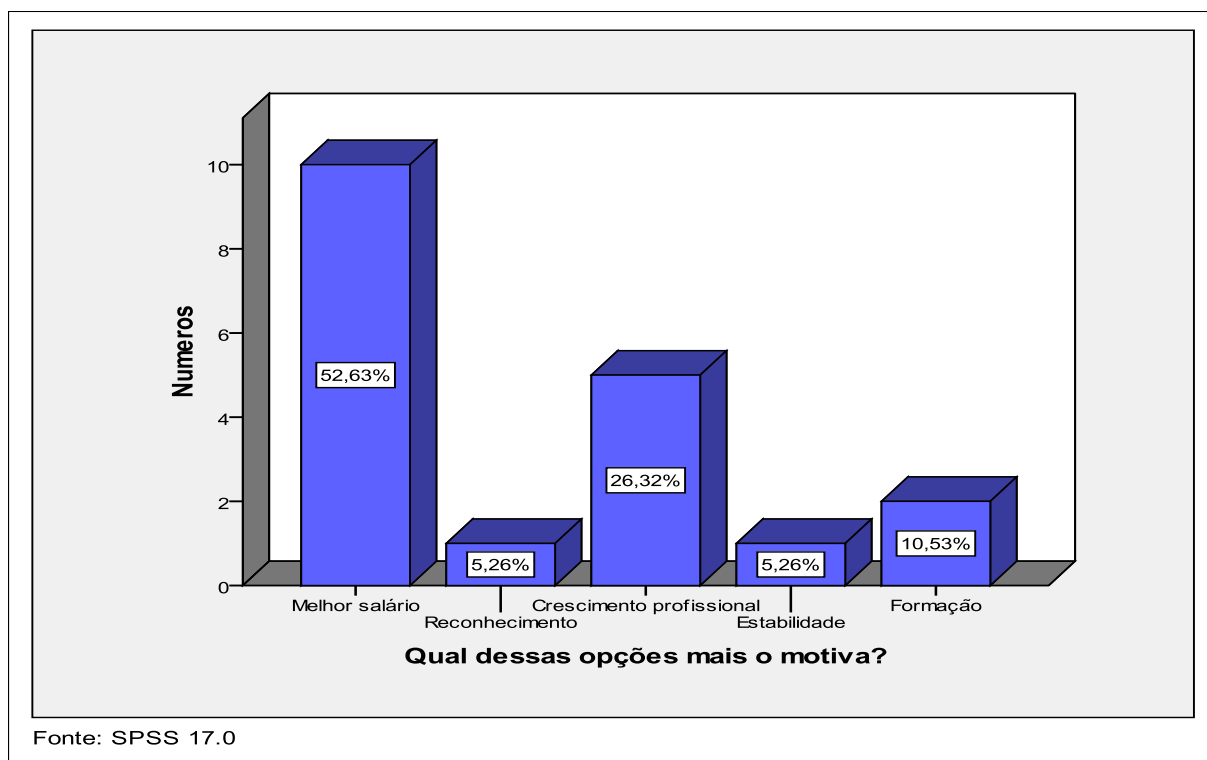
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 19: COMO SENTE EM TRABALHAR NA EMPRESA



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 20: QUAL DAS FACTORES MAIS MOTIVA



Fonte: SPSS 17.0

Anexo 2: Amostra



**Determinação do tamanho mínimo de amostra
para o cálculo da *média* de uma população**

Tamanho da população infinito ou desconhecido

Nível de confiança desejado	95,00%	
Erro máximo desejado	0,50	
Desvio padrão da população	5,00	<input type="checkbox"/>
Amostra	385	

Tamanho da população conhecido?	Sim
---------------------------------	-----

Tamanho da população finito e conhecido

Tamanho da população	46
Amostra corrigida pela população	42

Considere este tamanho de amostra.

Amostra para proporção

Anexo 3: Questionário

QUESTIONÁRIO

Classificação dos Funcionários por género?

- 1- Feminino ☐
- 2- Masculino ☐

1.1- Faixa etária dos funcionários?

- 1- 18 a 25 anos ☐
- 2- 26 a 35 anos ☐
- 3- 36 a 45 anos ☐
- 4- Acima de 46 ☐

1.3- A área de trabalho é bem organizada e distribuída?

- 1- Sim ☐
- 2- Não ☐
- 3- Às vezes ☐
- Se não porque?
-

1.2- Você sente reconhecido pelo trabalho que executa na empresa?

- 1- Muito reconhecido ☐
- 2- Reconhecido ☐
- 3- Mais ou menos reconhecido ☐
- 4- Pouco reconhecido ☐
- 5- Muito pouco reconhecido ☐

1.3- Como é a comunicação entre o superior e subordinado dentro da empresa?

- 1- Muito satisfeito ☐
- 2- Satisfeito ☐
- 3- Mais ou menos satisfeito ☐
- 4- Insatisfeito ☐
- 5- Muito insatisfeito ☐

1.4- A empresa mantém os colaboradores bem informados?

- 1- Sempre ☐
- 2- Quase sempre ☐
- 3- Raramente ☐
- 4- Nunca ☐

1.5- Você tem autonomia para sugerir crítica e melhoria na execução do seu trabalho?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1- Excessiva | <input type="checkbox"/> |
| 2- Suficiente | <input type="checkbox"/> |
| 3- Inexistente | <input type="checkbox"/> |
| 4- Razoável | <input type="checkbox"/> |
| 5- Insuficiente | <input type="checkbox"/> |

1.6- Como você se sente em relação aos benefícios oferecidos pela empresa?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1- Muito satisfeito | <input type="checkbox"/> |
| 2- Satisfeito | <input type="checkbox"/> |
| 3- Mais ou menos satisfeito | <input type="checkbox"/> |
| 4- Insatisfeito | <input type="checkbox"/> |
| 5- Muito insatisfeito | <input type="checkbox"/> |

1.7- Como considera o seu salário actual?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1- Excessivo | <input type="checkbox"/> |
| 2- Suficiente | <input type="checkbox"/> |
| 3- Razoável | <input type="checkbox"/> |
| 4- Insuficiente | <input type="checkbox"/> |

1.8- Em termos de realização profissional como se sente?

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1- Muito realizado | <input type="checkbox"/> |
| 2- Realizado | <input type="checkbox"/> |
| 3- Mais ou menos realizado | <input type="checkbox"/> |
| 4- Pouco realizado | <input type="checkbox"/> |
| 5- Muito pouco realizado | <input type="checkbox"/> |

1.9- Como é o relacionamento das pessoas da sua equipa?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1- Excelente | <input type="checkbox"/> |
| 2- Bom | <input type="checkbox"/> |
| 3- Mais ou menos | <input type="checkbox"/> |
| 4- Ruim | <input type="checkbox"/> |
| 5- Péssimo | <input type="checkbox"/> |

1.10- O relacionamento com os seus colegas favorece a execução do seu trabalho?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1- Sempre | <input type="checkbox"/> |
| 2- Quase sempre | <input type="checkbox"/> |
| 3- Indiferente | <input type="checkbox"/> |
| 4- Raramente | <input type="checkbox"/> |
| 5- Nunca | <input type="checkbox"/> |

1.11- Qual o factor mais importante para que haja trabalho em equipa?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1- Cooperação | <input type="text"/> |
| 2- União | <input type="text"/> |
| 3- Respeito | <input type="text"/> |
| 4- Responsabilidade | <input type="text"/> |
| 5- Interação | <input type="text"/> |

1.12- Como é a cooperação na realização das tarefas na empresa?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1- Excessiva | <input type="text"/> |
| 2- Suficiente | <input type="text"/> |
| 3- Inexistente | <input type="text"/> |
| 4- Razoável | <input type="text"/> |
| 5- Insuficiente | <input type="text"/> |

1.13- A cultura organizacional favorece as suas actividades na empresa?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1- Quase sempre | <input type="text"/> |
| 2- Indiferente | <input type="text"/> |
| 3- Raramente | <input type="text"/> |
| 4- Nunca | <input type="text"/> |

1.14- Como é o ambiente em relação a execução das actividades na empresa?

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1- Excelente | <input type="text"/> |
| 2- Bom | <input type="text"/> |
| 3- Mais ou menos | <input type="text"/> |
| 4- Ruim | <input type="text"/> |
| 5- Péssimo | <input type="text"/> |

1.15- Indica um factor mais importante para que haja desempenho no trabalho?

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1- Materiais | <input type="text"/> |
| 2- Espaço físico | <input type="text"/> |
| 3- Higiene | <input type="text"/> |
| 4- Iluminação | <input type="text"/> |
| 5- Segurança | <input type="text"/> |
| 6- Ventilação | <input type="text"/> |

1.16- Como se sente em relação a segurança física que a empresa oferece?

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| 1- Muito satisfeito | <input type="text"/> |
| 2- Satisfeito | <input type="text"/> |
| 3- Mais ou menos satisfeito | <input type="text"/> |
| 4- Insatisfeito | <input type="text"/> |
| 5- Muito insatisfeito | <input type="text"/> |

1.17- Levando em consideração os factores atrás mencionados como se sente em trabalhar nesta empresa?

- | | | |
|----|--------------------------|--------------------------|
| 1- | Muito satisfeito | <input type="checkbox"/> |
| 2- | Satisfeito | <input type="checkbox"/> |
| 3- | Mais ou menos satisfeito | <input type="checkbox"/> |
| 4- | Insatisfeito | <input type="checkbox"/> |
| 5- | Muito insatisfeito | <input type="checkbox"/> |

1.18- Qual dessas opções mais o motiva?

- | | | |
|----|--------------------------|--------------------------|
| 1- | Melhor Salário | <input type="checkbox"/> |
| 2- | Reconhecimento | <input type="checkbox"/> |
| 3- | Crescimento Profissional | <input type="checkbox"/> |
| 4- | Estabilidade | <input type="checkbox"/> |
| 5- | Formação | <input type="checkbox"/> |

1.20- Sugestões livres dos funcionários para melhorar a qualidade do trabalho na empresa?
